

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

EVERTON VICTOR CABRAL DE LIMA BORGES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA  
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: o caso da Vsoft**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA – PB  
JUNHO/2012

EVERTON VICTOR CABRAL DE LIMA BORGES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA  
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: o caso da Vsoft**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do SESA – Serviço de Estágio  
Supervisionado em Administração do Curso de  
Graduação em Administração, do Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal da Paraíba, em cumprimento às  
exigências para obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>Kellen da Silva Coelho, Dra.

JOÃO PESSOA – PB  
JUNHO/2012

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

B732q    Borges, Everton Victor Cabral de Lima.

A qualidade de vida no trabalho no contexto de uma empresa de tecnologia da informação: o caso da Vsoft./ Everton Victor Cabral de Lima Borges. – João Pessoa: UFPB, 2012.

113f.:il.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>.Dr<sup>ª</sup>. Kellen da Silva Coelho.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Organização. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658.3(043.2)

João Pessoa, 22 junho de 2012

Parecer da Professora Orientadora:

[illegible]

EVERTON VICTOR CABRAL DE LIMA BORGES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DE UMA EMPRESA  
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: o caso da Vsoft**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 2012

Banca examinadora

---

Kellen da Silva Coelho, Dra.  
Prof.<sup>a</sup> Orientadora

---

Examinador

---

Examinador

## **DEDICATÓRIA**

A toda minha família, principalmente aos que me incentivaram e acreditaram em mim, contribuindo para a realização dessa conquista. Em especial, a minha mãe Edna Cristina Cabral de Lima, ao meu pai Valdemir Borges de Sousa, meus dois maiores incentivadores, bem como aos meus irmãos: Emerson Vinicius Cabral de Lima e Erick Vagner Cabral de Lima.

**Dedico.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, que me concedeu força, saúde e paz para realização dessa conquista.

Aos meus familiares, que, desde muito cedo, investiram na minha educação, sempre almejando o meu crescimento pessoal e profissional.

Fica o meu agradecimento aos meus amigos e colegas, que durante toda minha caminhada acadêmica me proporcionaram momentos únicos.

Agradeço também, a todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, que, durante toda minha graduação, orientaram-me e transmitiram conhecimento com a melhor das intenções, proporcionando o meu desenvolvimento.

A minha professora e orientadora Kellen da Silva Coelho, por transmitir seu conhecimento e sua experiência ao conduzir a disciplina de Estágio Supervisionado II, como ainda por ter paciência, dedicação e responsabilidade ao me orientar neste presente trabalho.

Minha gratidão atinge, ainda, a empresa Vsoft, principalmente aos empregados, que com presteza e atenção dispensaram alguns momentos de seu tempo para colaborar com êxito da pesquisa.

Deixo meu agradecimento, principalmente, aos meus pais e irmãos, por sempre me apoiarem e colaborarem com o meu sucesso.

Enfim, para todos os que acreditaram em mim, e aos que fizeram parte dessa longa jornada estendo o meu agradecimento.

Muito obrigado!

*“Ninguém conhece as suas próprias capacidades  
enquanto não as colocar à prova”.*

Públio Siro



## RESUMO

Este trabalho visa a compreender como se encontra a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no departamento de P&D da Vsoft. Para tal, buscou-se identificar as atividades voltadas para o desenvolvimento da QVT no departamento de P&D da Vsoft; apontar o que pensam as pessoas sobre a qualidade de vida no trabalho no contexto da realidade analisada; bem como sugerir ações de melhoria para o desenvolvimento da QVT no departamento de P&D da Vsoft. O trabalho, de caráter descritivo, foi realizado por meio de uma entrevista semiestruturada com um dos sócios da empresa, e de um questionário aplicado junto a todos os doze (12) empregados do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de *software* da Vsoft, caracterizando-se uma amostra censitária. Os dados foram divididos em oito categorias de acordo com o Modelo de Walton, onde cada participante mostrou sua percepção quanto à QVT em cada uma das trinta e cinco (35) questões abordadas. Após a análise dos dados coletados na pesquisa, demonstram-se, em gráficos e tabelas, as percepções de cada critério avaliado. Buscando assim não apenas relatar a qualidade de vida no trabalho, como também, os aspectos positivos e os negativos. Aos indicadores que receberam mais críticas foram sugeridas, por meio do método 5w2h, ações de melhorias como: plano de cargos, carreiras, e salários, coleta seletiva de lixo, dentre outras. Através da análise dos resultados pôde-se constatar que, de maneira geral, a QVT dos pesquisados apresenta um bom nível de satisfação, tendo em vista que grande maioria dos indicadores apresentou boa aceitação por parte dos funcionários, sendo que as fragilidades concentraram-se mais efetivamente nas categorias compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, o trabalho e o espaço total na vida e a relevância social do trabalho na vida.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Organização.

## **ABSTRACT**

This paper has the purpose to understand how the Quality of Work Life (QWL) in the R&D Department of Vsoft is found. For such, was identified the activities regarded for the development of the QWL in the R&D Department of Vsoft; point out what people think about QWL in the context of the analyzed reality; as well as suggest actions of improvement for the development of Life Quality at the R&D Department of Vsoft. The paper, in a descriptive character, was done by an interview with all the twelve (12) employees from the R&D Department of Vsoft, characterizing a census sample. The data was divided into eight categories according to Walton's Model, where each participant demonstrated their perception about QWL in each one of the thirty-five (35) questions asked. After the analysis of the data collected in the research, it is demonstrated, in graphics and tables, the perception of each criterion assessed. This way, seeking not only report the QWL, as also, the positive aspects and the most criticized ones. To the indicators that received more critics were suggested, by the 5w2h method, actions of improvement as: jobs, careers and salary plan, selective waste collection, among others. Through the analysis of the results it was possible to verify, in a general way, the QWL of those surveyed presents a good level of satisfaction, also considering that most part of the indicators showed a good acceptance among the employees, but the fragilities were more concentrated effectively on the fair and adequate compensation, growth opportunities and safety, social integration in the organization, the work and the total space in life and social relevance of work in life.

**Keywords:** Quality of Work Life. Organization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia das Necessidades.....	31
Figura 2: Estrutura Organizacional da Vsoft.....	61
Gráfico 1: Idade.....	64
Gráfico 2: Sexo.....	64
Gráfico 3:Escolaridade.....	65
Gráfico 4: Tempo de empresa.....	66
Gráfico 5: Área de trabalho.....	67
Gráfico 6: Estado Civil.....	68
Quadro 1: Sistemas de Administração de Recursos Humanos.....	37
Quadro 2: Funções da administração de recursos humanos.....	38
Quadro 3: A evolução do conceito de QVT.....	41
Quadro 4: Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.....	46
Quadro 5: Critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho.....	57
Quadro 6: Estrutura do questionário aplicado.....	58
Quadro 7: Estrutura do questionário aplicado.....	58
Quadro 8: Plano de ação. Sugestões de melhorias.....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Idade. ....	63
Tabela 2: Sexo. ....	64
Tabela 3: Escolaridade.....	65
Tabela 4: Tempo de empresa.....	66
Tabela 5: Área de trabalho.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 6: Estado Civil .....	68
Tabela 7: Salário justo e adequado. ....	70
Tabela 8: Equidade interna. ....	71
Tabela 9: Equidade externa .....	72
Tabela 10: Oferecimento de benefícios sociais .....	72
Tabela 11: Adequação da Carga horária de trabalho.....	74
Tabela 12: Condição de segurança e prevenção de acidentes. ....	74
Tabela 13: Limpeza e organização do ambiente de trabalho.....	75
Tabela 14: Dificuldade Física.....	76
Tabela 15: Disponibilidade de equipamentos e materiais. ....	76
Tabela 16: Associação do trabalho com desgaste emocional e sofrimento psicológico. ....	77
Tabela 17: Autonomia sobre assuntos importantes. ....	78
Tabela 18: Significado da tarefa. ....	79
Tabela 19: Identidade da tarefa. ....	80
Tabela 20: Variedade da habilidade. ....	80
Tabela 21: Retroinformação. ....	81
Tabela 22: Trabalho como forma de crescimento e realização pessoal. ....	82
Tabela 23: Possibilidade de carreira. ....	83
Tabela 24: Crescimento pessoal. ....	84
Tabela 25: Segurança e estabilidade no emprego.....	85
Tabela 26: Igualdade de oportunidades de crescimento. ....	86
Tabela 27: Existência de discriminação. ....	87
Tabela 28: Respeito mútuo e companheirismo no relacionamento. ....	88
Tabela 29: Integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho.....	88
Tabela 30: Direitos Trabalhistas.....	90
Tabela 31: Privacidade Pessoal. ....	90

Tabela 32: Liberdade de expressão. ....	91
Tabela 33: Interferência da carga de trabalho na vida pessoal. ....	92
Tabela 34: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.....	93
Tabela 35: Planejamento adequado. ....	93
Tabela 36: Trabalho fora do horário.....	94
Tabela 37: Tempo para convívio em família.....	95
Tabela 38: Reconhecimento. ....	96
Tabela 39: Responsabilidade Social da instituição. ....	96
Tabela 40: Responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços. ....	97
Tabela 41: Responsabilidade social pelos empregados.....	98
Tabela 42: Nota atribuída à Qualidade de Vida no Trabalho. ....	98

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH - Administração de Recursos Humanos

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

QV – Qualidade de Vida

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA .....	19
1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	20
1.3 OBJETIVOS .....	20
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
1.4 JUSTIFICATIVA .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	23
2.1.1 Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil. ....	32
2.1.2 Conceitos e importância da Administração de Recursos Humanos .....	35
2.1.3 Características da Administração Sistêmica.....	36
2.1.4 Sistema de Administração de Recursos Humanos .....	36
2.1.4.1 Funções da Administração de Recursos Humanos:.....	37
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:.....	39
2.3.1 Origem da Qualidade de Vida no Trabalho.....	39
2.3.2 Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho .....	41
2.3.3 Modelos de análise de Qualidade de Vida no Trabalho .....	45
2.3.3.1 O Modelo de Westley (1979) .....	45
2.3.3.2 O Modelo de Davis & Werther (1983).....	46
2.3.3.3 O Modelo de Hackman e Oldhan (1975) .....	47
2.3.3.4 O Modelo de Nadler & Lawler (1983) .....	48
2.3.3.5 O Modelo de Walton (1973).....	49
2.4 AS EMPRESAS DE SOFTWARE .....	52
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>53</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	54
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	55
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	56
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DA VSOFT .....	59
4.1.1 Estrutura Organizacional da Vsoft .....	60
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	63

4.3 ATIVIDADES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO À QUALIDADE DE VIDA NO DEPARTAMENTO DE P&D DA VSOFT .....	69
4.4 PERCEPÇÃO DAS PESSOAS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DA REALIDADE ANALISADA .....	69
4.4.1 Compensação justa e adequada .....	70
4.4.1.1 Adequação do salário às tarefas realizadas.....	70
4.4.1.2 Equidade interna .....	71
4.4.1.3 Equidade externa .....	71
4.4.1.4 Oferecimento de benefícios sociais .....	72
4.4.2 Condições de trabalho .....	73
4.4.2.1 Adequação da carga horária de trabalho.....	73
4.4.2.2 Condição de segurança e prevenção de acidente.....	74
4.4.2.3 Limpeza e organização do ambiente de trabalho.....	75
4.4.2.4 Dificuldades relacionadas ao aspecto físico .....	75
4.4.2.5 Disponibilidade de equipamentos e materiais .....	76
4.4.2.6 Desgaste emocional e sofrimento psicológico.....	77
4.4.3 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidade .....	78
4.4.3.1 Autonomia .....	78
4.4.3.2 Significado da tarefa.....	79
4.4.3.3 Identidade da tarefa .....	79
4.4.3.4 Variedade da habilidade .....	80
4.4.3.5 Retroinformação .....	81
4.4.3.6 Trabalho como forma de crescimento e realização pessoal. ....	82
4.4.4 Oportunidades de desenvolvimento e segurança.....	82
4.4.4.1 Possibilidade de carreira.....	83
4.4.4.2 Crescimento Pessoal .....	84
4.4.4.3 Segurança e estabilidade no emprego.....	85
4.4.5 Integração social na organização .....	86
4.4.5.1 Igualdade de oportunidade de crescimento .....	86
4.4.5.2 Discriminação .....	87
4.4.5.3 Respeito mútuo e companheirismo no relacionamento .....	87
4.4.5.4 Integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho .....	88
4.4.6 Constitucionalismo .....	89
4.4.6.1 Direitos Trabalhistas.....	89
4.4.6.2 Privacidade pessoal.....	90
4.4.6.3 Liberdade de expressão .....	91
4.4.7 O trabalho e o espaço total na vida.....	91



4.4.7.1 Carga horária de trabalho .....	92
4.4.7.2 Equilíbrio .....	92
4.4.7.3 Planejamento adequado .....	93
4.4.7.4 Trabalho fora do horário .....	94
4.4.7.5 Convívio em família .....	94
4.4.8 A relevância social da vida no trabalho .....	95
4.4.8.1 Reconhecimento .....	95
4.4.8.2 Responsabilidade Social na instituição.....	96
4.4.8.3 Responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços .....	97
4.4.8.4 Responsabilidade social pelos empregados .....	97
4.4.9 Análise sobre a nota atribuída à Qualidade de Vida no Trabalho .....	98
4.4.9.1 Referente à nota atribuída pelo funcionário. ....	98
4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DADOS OBTIDOS .....	99
4.5.1 Ações de melhoria .....	101
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>108</b>
Apêndice a – Questionário aplicado ao departamento de P&D da Vsoft.....	108
Apêndice b - entrevista semiestruturada realizada na Vsoft, e respondida por um dos sócios da empresa. ....	110

## 1. INTRODUÇÃO

Para Maximiano (1997), muitas ideias de aprimoramento da administração são frutos da necessidade que as empresas tinham em funcionar com eficiência. No final do século XIX, já se falava em relações industriais, porém o termo administração de recursos humanos só veio ser mencionado no Brasil na década de 60, a partir de quando se passou a enfatizar de forma mais intensa as políticas dos recursos humanos diante de problemas organizacionais ocasionados no contexto do comportamento humano.

Neste sentido, as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas, diante do crescimento da concorrência, gestores organizacionais passaram a reconhecê-los como um fator primordial e, potencialmente, determinante para a sua sobrevivência. Por isso, houve muitas mudanças nesta área com o intuito de acompanhar as tendências, passando a observar o capital humano como o principal elemento capaz de prover às empresas vantagens competitivas sustentáveis. Posto isso, neste cenário, uma das preocupações de gestores tem sido a gestão da Qualidade de Vida das pessoas que na organização trabalham.

Fernandes (1992) define a qualidade de vida no trabalho como um conjunto de fatores que quando presentes em uma situação de trabalho tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas, ou seja, com esse conceito, ela procura enfatizar a importância da satisfação do cargo. Muitos autores, ao expor seus conceitos sobre a QVT revelam certo consenso quanto à relação entre a QVT e a satisfação com o ambiente de trabalho já quanto à relação entre a QVT e o alcance da Qualidade Total existe divergências de opiniões.

Dessa maneira, a grande maioria dos autores afirma que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente relacionada com a preocupação com o bem-estar do funcionário na execução das atividades, o comprometimento pessoal e visa ao alcance dos objetivos organizacionais. Partindo dessa vertente, Limongi-França (2003) conceitua a QVT como um ambiente de trabalho onde existe uma gestão dinâmica e contingencial de fatores sociológicos, físicos, psicológicos e tecnológicos da organização e dos processos do próprio trabalho, transforma-se em um ambiente saudável e mais propício a eficácia no alcance dos resultados.

Com este conceito definido, uma significativa parte dos administradores, à luz das mais diversas concepções, reforça a importância da QVT, e busca torná-la realidade dentro das organizações, e no setor de software não é diferente, embora a maior ênfase ainda seja

com o investimento em tecnologia no desenvolvimento, pesquisa, e planejamento, é notório que aumentou a preocupação com o bem-estar do profissional, principalmente na intenção de manter profissionais capacitados, já percebendo a relevância dos talentos humanos e os reconhecendo como um dos principais potencializadores do setor de software, de fundamental importância para o alcance dos objetivos a qualidade de vida presente nos ambientes de trabalho dos departamentos de *software*.

Essa preocupação é ainda mais evidente em departamentos como o de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), uma vez que o ambiente tem que ser o mais propício possível à inovação e criação, com vistas ao alcance dos resultados organizacionais de forma alternativa.

Diante disso, acredita-se que seja interessante analisar a QVT inserida no departamento de P&D da empresa Vsoft, observando as políticas de QVT implantadas no ambiente de trabalho, como ainda relatar algumas deficiências observadas. Considerando que a QVT possui grande relevância neste setor, principalmente devido à grande disputa pelos talentos humanos, devendo haver assim um investimento no ambiente de trabalho, como ainda, uma maior preocupação a treinamento e capacitação do empregado.

Para realização de tal objetivo o trabalho se encontra estruturado da seguinte maneira:

- a) Introdução: são explanados: a delimitação do tema e a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do tema;
- b) Referencial teórico: são conceituados os fundamentos teóricos relacionados ao tema (QVT), e a sua área (Recursos Humanos);
- c) Metodologia: demonstração de como foi realizada a pesquisa, a sua caracterização, seu contexto e participantes, como os dados foram coletados; e a forma como os dados foram tratados.
- d) Apresentação e análise dos dados: os resultados colhidos por meio dos instrumentos de pesquisa são sistematizados e apresentados em gráficos, com a respectiva consideração acerca dos mesmos, permitindo uma fácil compreensão dos dados;
- e) Considerações finais: se expõem algumas conclusões, reflexões e sugestões de futuros estudos.
- f) Referências: é revelado de onde se extraiu todo o material necessário para execução do trabalho, seja bibliográfico, eletrônico ou qualquer outra fonte; e
- g) Apêndices: são encontrados os instrumentos de pesquisas utilizados, como ainda informações relevantes para compreensão do conteúdo.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Com a percepção e o conhecimento da necessidade de haver uma maior interação entre organização e pessoas, começou-se a dar uma maior preocupação com as políticas de gestão de pessoas, e a partir daí surgiram diversos conceitos, sempre com o intuito de aprimorar a relação entre indivíduo e organização.

Na década de 1940, movida pela necessidade de contrapor-se a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, surge a Teoria das Relações Humanas com a concepção do homem social, que considera os trabalhadores como seres complexos, com sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam satisfação através de grupos com os quais integram. (CHIAVENATO, 1983, p.122)

Nessa citação, o autor enfatiza o surgimento da Teoria das Relações Humanas, como um antídoto à desumanização do trabalho, e dar uma maior relevância ao conceito de homem social dentro da organização, alertando as empresas a considerarem os trabalhadores como seres complexos, que possuem sentimentos, que os motivam, ou não, para o alcance de uma maior integridade e satisfação no ambiente de trabalho.

Dessa maneira, a partir de estudos de Eric Trist e colaboradores do *Tavistock Institute*, em 1950, na Inglaterra, surge no contexto mundial, como investigação científica na esfera do trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que para Fernandes (1996) vem designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. A partir daí já se cria um conceito do que é a QVT, da sua importância para a relação entre o funcionário e a organização, e especulasse os primeiros indícios de implantações de ações de Qualidade de Vida no Trabalho. No entanto, segundo Rodrigues (1994), “parou-se de se falar em QVT, e só a partir da década de 60, houve um novo impulso nos movimentos de QVT”, quando se começou a desenvolver inúmeras pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, enfocando aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

Limongi-França e Albuquerque (1998, p.41) já relacionam a QVT com melhorias e inovações, conceituando a Qualidade de Vida no Trabalho como:

Um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantações de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Pode-se afirmar que de uma forma em geral, os autores e pesquisadores que tratam o tema relatam que cada indivíduo dentro da organização possui uma particularidade, pois se sabe que cada indivíduo é um todo de mente, corpo e espírito influenciado por fatores, cada um deles com um peso sobre a saúde física e mental, cada um respondendo de uma forma diferente as divergências ocorridas no ambiente de trabalho. Partindo dessa linha de pensamento, pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho tornou-se uma preocupação não só acadêmica como também organizacional.

Alguns pesquisadores realizaram estudos pra descobrir qual o grau de satisfação de indivíduos nos seus respectivos trabalhos, dentre eles vale destacar Elton Mayo, que revelam a importância da melhoria das condições de trabalho, melhorias essas que fazem parte do escopo da QVT, os resultados que são obtidos, podem atingir os objetivos organizacionais.

Posto isso, foi definido o seguinte problema de pesquisa:

**Como está a gestão da qualidade de vida no trabalho, no departamento de P&D da Vsoft?**

## 1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

- Quais são as atividades voltadas à promoção da qualidade de vida no departamento de P&D da Vsoft;
- O que pensam os empregados sobre a qualidade de vida no trabalho no contexto da realidade analisada?
- Que ações podem ser sugeridas à promoção da qualidade de vida no trabalho no departamento de P&D da Vsoft?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a percepção dos empregados do Departamento de P&D acerca das ações de QVT adotadas pela empresa Vsoft.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral seja atingido, foram definidos estes objetivos específicos:

- identificar as atividades voltadas para a promoção da qualidade de vida no departamento de P&D da Vsoft;
- apontar o que pensam os empregados sobre a qualidade de vida no trabalho no contexto da realidade analisada;
- sugerir ações de melhoria para a promoção da qualidade de vida no departamento de P&D da Vsoft.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela relevância de analisar o ambiente de trabalho de empresas de *software*, partindo da vertente que o capital humano é a grande ferramenta deste setor, sendo mais uma contribuição bastante válida e interessante no tocante a Qualidade de Vida no Trabalho. Ainda ressalta-se a escassez de estudos, relacionados ao tema, em empresas de Tecnologia da Informação e mais precisamente em um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

De uma maneira geral, as organizações, independentemente, do porte ou do caráter, se pública, privada, ou ainda do terceiro setor, necessita preencher o seu quadro de pessoal com funcionários dispostos e empenhados a conquistar os seus objetivos e principalmente os da empresa, para isso é necessário que haja uma sinergia entre as partes mirando um só foco, e a implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser um meio de encontrar essa sinergia, melhorando o clima no ambiente de trabalho, elevando o bem-estar das partes envolvidas, e principalmente alcançando os resultados organizacionais.

Sendo assim, nota-se neste trabalho a intenção de analisar a QVT inserida no seu ambiente de trabalho, mais precisamente no departamento de P&D da empresa Vsoft, revelando assim, uma característica bem particular, pois o foco do estudo vai ser um departamento no qual o recurso humano possui grande valia na inovação, planejamento, pesquisa e desenvolvimento, como ainda procura abordar a relevância de tornar o ambiente de

trabalho mais agradável e desejável, com a intenção de oferecer ao recurso de pessoal um ambiente mais adequado à motivação e ao bem-estar. Dessa maneira para conquistar o êxito é necessário mais do que possuir o conhecimento técnico, o grande segredo e diferencial está na motivação e no comprometimento com o trabalho, que provavelmente terá uma relação direta com a satisfação.

Portanto, a escolha desse tema também tem a finalidade de despertar nas empresas a questão de que os seus funcionários são merecedores de grande atenção pela instituição, pois os mesmos são responsáveis pelo sucesso ou não dos negócios, sendo assim, é necessário que haja um maior investimento na gestão do clima interno da empresa, para que ocorra uma melhoria do clima organizacional, como também necessário que os gestores saibam que seus funcionários necessitam estar motivados, capacitados, treinados e conscientes de suas responsabilidades.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, são apresentados comentários e posicionamentos de autores sobre alguns assuntos relacionados aos objetivos gerais e específicos proposto por essa pesquisa. Sendo assim, a fundamentação teórica abordará as relações existentes entre o ser humano e seu trabalho, o surgimento e evolução da administração de recursos humanos, sua importância e principais objetivos, a Qualidade de Vida no Trabalho, sua origem e conceituações e, por fim, seus modelos de análises dando maior ênfase ao modelo de Walton.

### **2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para Gil (2001) a administração de recursos humanos surgiu por conta do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoas. Nesse contexto, o seu aparecimento deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Os primeiros conceitos de administração de Recursos Humanos, no cenário mundial, surgiram ainda no final do século XIX, quando era chamada de Relações Industriais, porém ao longo da história sofreu inúmeras alterações quanto à sua terminologia.

Os gerentes de recursos humanos do contexto atual conquistaram um lugar de respeito por sua contribuição à eficácia organizacional. Ao observar o desenvolvimento histórico da profissão de recursos humanos percebe-se que de acordo com Tanke (2004, p. 6) “práticas relacionadas à administração de recursos humanos remontam ao código de Hamurábi babilônico, em torno de 1800 a.c., o qual previa um tipo de remuneração baseada em incentivo, bem como um salário mínimo”. Nas primeiras relações entre empregador e empregado os escravos não tinham incentivos para esforçar-se mais e sua maior realização era evitar o chicote.

Conforme Tanke (2004, p. 7), a servidão veio após a escravidão e foi considerada como uma forma opressora de trabalho, pois os servos eram forçados a trabalhar para os proprietários de terras; contudo, eles tinham uma condição melhor que as dos escravos, pois seu rendimento estava vinculado à produtividade, o que representou uma das primeiras formas de incentivos.



Outro incentivo às mudanças históricas na administração de recursos humanos ocorreu com um dos primeiros filósofos, Maquiavel, que embora não se preocupasse especificamente com a administração de pessoal no local de trabalho, demonstrava de fato uma boa compreensão de como as pessoas deveriam ser tratadas, revelando assim uma noção de Qualidade de Vida no Trabalho. Isto aconteceu quando na obra *O Príncipe*, Maquiavel enfatizou que um líder não pode obrigar as pessoas a idolatrá-lo, mas pode fazer com que elas o respeitem. Dessa maneira, afirmara que os líderes deveriam concentrar-se naqueles aspectos do comportamento humano sobre os quais possuíam controle e fazer com que seu povo o respeitasse.

Tanke (2004) expõe que em meados dos anos 1850, os Estados Unidos passavam por sua revolução industrial, que já havia ocorrido na Europa. Robert Owen, um empresário britânico, provavelmente foi o primeiro indivíduo a estudar os efeitos do ambiente de trabalho sobre a produtividade, já percebendo a relevância de promover ações de Qualidade de Vida no Trabalho. Para Tanke (2004) “ele implantou suas ideias em vilas-modelo localizadas nas imediações de suas fiações de algodão na Escócia”. Dentre algumas de suas idéias estavam a instalação de sanitários em suas fábricas, redução do dia de trabalho para dez horas e finalmente a erradicação do trabalho infantil em todas as suas fábricas.

Outro momento que possui participação na evolução histórica da administração de recursos humanos foi o movimento da Administração Científica, que surgiu próximo ao final do século XIX, e inicialmente teve sua origem marcada pelas experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925), na França. Movimento este que possuía como principal objetivo proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, abrindo mão da improvisação e do empirismo. De acordo com Lang (2001) “com bases em observações diretas, feitas em oficinas, Taylor pode concluir que de modo geral os operários conseguiam produzir muito menos do que a capacidade real de produção”, a partir desta percepção desenvolveu seu sistema de Administração Científica, que partindo de um ponto de vista mais técnico, esse sistema se fundamentava na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando assim a redução do tempo consumido para a execução das atividades, e visava principalmente garantir aos sistemas produtivos um melhor custo/benefício.

Danich (2003, p.21) afirma que essa teoria administrativa tinha como objetivo o aumento da produtividade da organização por meio do incremento da eficiência operacional. Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade, pretendia fazer com que o

trabalhador conseguisse mais produção em menos tempo, sem elevar os custos de produção, foi assim que ele observou que os sistemas produtivos da época eram falhos, principalmente pela falta de padronização nos métodos de trabalho, o desconhecimento do trabalho dos operários por parte dos administradores e a forma de remuneração utilizada, porém o taylorismo surgiu com uma pretensão bem mais audaciosa do que isso, ele intencionava gerar uma verdadeira revolução mental por parte dos empregadores e empregados, que deveriam coordenar seus esforços na repetição das tarefas executadas para aumentar o lucro. Fayol também contribuiu para o movimento da Administração Científica, usando de sua experiência adquirida ao ser diretor de grandes minas e usinas siderúrgicas, formulou uma doutrina administrativa. “Fayol atribuía aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar, controlar” (GIL, 1994, p.39).

Além da contribuição de Taylor e Fayol, a fundamentação da Administração Científica recebeu grande auxílio de Henry Ford (1863-1947), um pioneiro da indústria automobilística americana, que teve o mérito de haver construído o primeiro automóvel, que realmente caminhou em condições e velocidade apreciáveis. Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e sempre acompanhada com tecnologia capaz de desenvolver o máximo a produtividade dos operários, ainda enfatizava que o trabalho deveria ser altamente especializado, com divisão de tarefas, onde cada operário realizaria uma tarefa e deveriam ser escolhidos conforme suas aptidões para a realização de suas respectivas tarefas, além disso, sugeria boa remuneração e jornada de trabalho menor com o intuito de aumentar a produtividade dos operários. A fabricação em série, com linhas de produção adotada nas usinas Ford, não foi invenção sua, mas um dos numerosos processos científicos que adotou com êxito.

Tanke (2004) relata que foi durante esta época, antes da Primeira Guerra Mundial, que as pessoas começaram a se especializar em administração de pessoal, foi quando “em 1990, por exemplo, a B.F. Goodrich Company criou um departamento de emprego”. A partir daí contrataram assistente sociais, para tratar de assuntos relacionados a alojamento, salários, assistência médica e recreação. Por sua vez, a The National Cash Register Company, de acordo com Tanke (2004), “em 1902 criou um departamento de mão-de-obra que cuidava da administração de salários, das queixas dos empregados, das condições de trabalho e da manutenção de registros”.

De acordo com Tanke (2004), em 1913 foram publicados dois livros, o primeiro por Hugo Munsterberg e o segundo por Lillian Gilbreth, que tratavam especificamente do

comportamento administrativo. Os primeiros testes de seleção de candidatos a emprego foi conduzido pelo trabalho de Munsterberg, que tratava da redução de acidentes, ele ainda contribuiu com a visão de que algumas pessoas estão mais capacitadas para determinados cargos do que outra ideia que até hoje ainda é usada para melhorar a qualidade das decisões de seleção e colocação. Lillian contribuiu com a percepção de colocar as pessoas certas nas funções certas. A necessidade de melhorar as decisões de seleção e colocação durante a Primeira Guerra Mundial resultou em novas pesquisas e em desenvolvimento de testes. Conforme Tanke (2004) grande parte desse trabalho foi realizado pelo Exército dos EUA sob a liderança de Robert Yerkes.

Durante os anos 1920, as empresas ainda eram constituídas de departamentos de pessoal, e diversas faculdades e universidades começaram a oferecer cursos de administração de pessoal. Nesta época as áreas de especialização davam ênfase a seleção, as necessidades de treinamento e ao bem-estar do profissional, revelando assim uma preocupação com a Qualidade de Vida inserida no ambiente de trabalho. A saúde e a segurança do empregado recebiam uma atenção especial, conforme acontece nos dias atuais, onde a saúde e segurança frequentemente aparecem como responsabilidade do departamento de recursos humanos.

A Teoria das Relações Humanas também possui participação histórica nas mudanças da administração de recursos humanos, e é baseada em Mayo, na qual as pessoas possuem qualidades que precisam ser estimuladas, bem como os fatores emocionais interferem na eficiência do trabalho, sendo complexo o comportamento humano.

A Escola das Relações Humanas foi um movimento que surgiu em decorrência do questionamento aos princípios da Administração Científica, no qual valorizava as relações humanas no trabalho, a partir das verificações das necessidades de considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. (CHIAVENATO, 1999).

Movimento este que surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, e se baseava na valorização das relações humanas no trabalho tendo suas bases desenvolvidas por estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). O referido psicólogo americano desenvolveu uma experiência pioneira na área do comportamento humano no trabalho, experiência esta que teve início em 1927, na fábrica de Western Electric, em Chicago, mais precisamente no distrito de Hawthorne, e tinha como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Contudo, “a pesquisa demonstrou a influência de

fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho” (GIL, 1999). Como relata Tanke (2004, p. 9) “os resultados desses experimentos históricos indicaram, contudo, que os fatores mais importantes que afetavam os níveis de produtividade eram a preocupação e o interesse da gerência por seus trabalhadores”.

O desenvolvimento desta experiência e de outras que vieram a acontecer, ressaltaram a relevância dos fatores sociais e psicológicos na produção, como consequência disto, passou-se a existir uma maior valorização das relações humanas no trabalho, proporcionando com que temas como comunicação, motivação, liderança, e tipos de supervisão passassem a ser também inseridos na Administração de Pessoal. Mello (2003) defende a concepção do homem social, e considera que os trabalhadores são seres sociais complexos, com sentimentos, desejos e temores; sendo motivados por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias por meio dos grupos com os quais interagem.

A partir daí, a importância das relações humanas para as organizações passou a ser mais reconhecida, principalmente no âmbito das empresas mais complexas e de médio e grande porte, pois nelas as relações humanas se encontravam cada vez mais impessoais acarretando muitas vezes no insucesso, e conduzindo á consequências bastante desfavoráveis no campo da administração de pessoal. Para Gil (1999 p. 87), “a descoberta da importância do fator humano para a empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definidos pelos teóricos da Administração Científica”. E desse efeito, pode-se afirmar que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa chegando até o ponto de encontrar a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Após a Primeira Guerra Mundial, os Estados Unidos tiveram um período de grande prosperidade durante os extraordinários anos 1920. Onde as políticas e os departamentos de pessoal que foram estabelecidos durante a guerra continuaram a se expandir, embora a administração de pessoal ainda não fosse totalmente aceita por todos os gerentes.

Porém, a condições favoráveis dos anos 1920 não duraram muito tempo, e os anos 1930 conduziram à Grande Depressão, foi durante esse período que a administração de Roosevelt aprovou diversa leis para regulamentar as práticas de administração de pessoal. Dentre essas leis destacam-se a Lei de Previdência Social de 1935, nos Estados Unidos, que concedeu o direito à aposentadoria, seguro-saúde e seguro-desemprego. E a Lei de Práticas

Trabalhistas Justas de 1938, que estabeleceu uma política de salário-mínimo e uma duração máxima para a semana de trabalho.

“O retrocesso ocorrido durante a Depressão logo iria se alterar com a grave falta de mão-de-obra resultante da Segunda Guerra Mundial”. (TANKE, 2004 p.9).

Nesta época, nos Estados Unidos, mesmo nos períodos de guerra ocorrem os maiores avanços na administração de recursos humanos, pois tecnologias novas e mais avançadas geraram a necessidade de programas de treinamento especializado, como ainda, melhores métodos para utilizar a equipe de trabalho limitada disponível.

Essa situação proporcionou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, que passaram a se restringir as rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar, cujas empresas passaram a se preocupar-se com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados, passando também a se preocupar com a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores (TOLEDO, 1977).

Conforme Gil (1999, p.15) como conseqüências disto, as estruturas voltadas à administração de pessoal foram alteradas, e a partir da seção de pessoal surgiu o departamento de relações industriais, mudando assim o perfil requerido de seus dirigentes. Para o autor a partir da década de 50 houve uma expansão do movimento das Relações Industriais, ocasionando as citadas mudanças na administração de pessoal que ocorreram principalmente em virtude do fortalecimento das organizações sindicais.

Logo após a Segunda Guerra Mundial um grande número de nascimento iniciou o que conduziria à abundância de trabalhadores nos anos 1960, pois novas tecnologias e profissões haviam sido criadas por conta da guerra. A partir daí surge nos Estados Unidos, o movimento das Relações Industriais, acarretando em um perceptível aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores.

A Administração de Recursos Humanos surge na década de 60, quando se começa a usar essa expressão, substituindo as até então utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. Atualmente, grande parte das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamento de recursos humanos, porém muitas vezes a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

O surgimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Uma vez que “a

Administração de Recursos Humanos passou a ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica”. (GIL, 2001).

Nesse contexto, a Teoria Geral dos Sistemas apareceu a partir de estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanfy (1901-1972), e através desses estudos ele pode constatar que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, porém seus objetivos deveriam ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, psicológicos, sociais, etc. Esta verificação fez com que as ciências que eram vistas totalmente diferentes uma das outras, sem nenhuma semelhança, passassem a ser vistas de uma forma mais integradora. O conceito de sistema já estava integrado e freqüentemente utilizado nas ciências físicas e biológicas, tanto que em Astronomia há muito tempo fala-se em sistemas planetários, e na biologia as expressões sistemas ósseos, nervoso e circulatório já são utilizados há muito tempo. (GIL, 1999, p.15).

Para o autor ainda na década de 50, o conceito começa a ser utilizado nas ciências Sociais, dessa forma, na Sociologia vários técnicos e estudiosos passaram a enfatizar o estudo dos sistemas sociais, da mesma maneira acontece na Administração, onde tornar-se comum a utilização dos termos sistemas de produção, comercialização, recursos humanos etc. Sendo assim, a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica. O conceito de sistema é definido por Gil (2001), como:

Um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; como uma combinação de partes, formando um todo unitário; como um conjunto de elementos materiais ou ideais entre os quais se possa encontrar uma relação; como uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

A definição de sistema facilita identificar e definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e que funcionam como uma estrutura organizada.

Durante os anos de 1960 e 1970 houve um maior amadurecimento do gerente de pessoal, pois segundo Tanke (2004) nos Estados Unidos:

O governo promulgou um conjunto de leis que continuam a afetar até hoje a administração de recursos humanos, dentre as quais se incluem a Lei de Direitos Civis de 1960, a Lei de número de horas de trabalho de 1962, a Lei de remuneração equânime de 1963, a seção VI da Lei de Direitos Civis de 1964, a Lei de Discriminação por idade de 1967, a Lei de Higiene e Segurança no trabalho de 1970 e a Lei de oportunidades iguais de emprego. (TANKE, 2004, p. 10).

Na década de 60, as funções de pessoal geralmente consistiam na ocupação de cargos, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e relações sindicais. O departamento de pessoal era visto como uma função de *staff* que apoiava outros departamentos sempre que estes precisassem. Já nos anos 70 expandiram a função de pessoal, a fim de incluir técnicas motivacionais, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de políticas.

Conforme Tanke (2004) foi durante os anos 1980 que as disparidades entre os gerentes de linha e os gerentes de recursos humanos desapareceram, pois a partir daí ambos compreenderam que partilhavam um propósito comum. Nesta década o departamento de recursos humanos passou a conhecer as necessidades de sua equipe de trabalho e a ter consciência de que a satisfação dessas necessidades era uma função importante do departamento. O surgimento da Gestão de Pessoas teve grande influência dos inúmeros desafios enfrentados pelas organizações na década de 80, como a globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, a competitividade empresarial, o aparecimento de novas concepções sobre o papel das pessoas nas organizações determinaram alguns questionamentos sobre a forma desenvolvida pela Administração de Recursos Humanos. A evolução da forma de Gestão de Recursos Humanos, normalmente chamado dessa maneira, embora também se fale em Gestão de Talentos, Gestão de Capital Intelectual, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, pode ser observada a partir das novas tendências de valorização do empregado. De um modo geral, é possível perceber que muitas empresas demonstram certa disposição em tratar seus empregados realmente como parceiros incentivando suas participações nas decisões e utilizando o talento das pessoas para obter a sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Destacam-se seis teorias que dão suporte a Gestão de pessoas. A primeira é a Teoria Geral dos Sistemas, que como já citada foi a constatação por Ludwig, de que certos princípios das ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos fossem entendidos como sistema. A segunda é a Teoria Comportamental que “surgiu no final da década de 50, em que busca aplicar a psicologia organizacional à realidade do contexto organizacional, baseia-se na motivação do comportamento humano”. (DAVIS; NEWSTRON, 1992).

A terceira são as Forças Motivacionais que “são desenvolvidas como resultado do ambiente cultural, no qual as pessoas vivem, influenciando suas percepções sobre seu trabalho e sobre sua vida”. (DAVIS; NEWSTRON, 1992). Já a quarta Teoria surge após estudos de Abraham Maslow, um psicólogo americano que acredita que “todas as pessoas apresentam uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas” (DAVIS; NEWSTRON, 1992). Conforme abaixo:

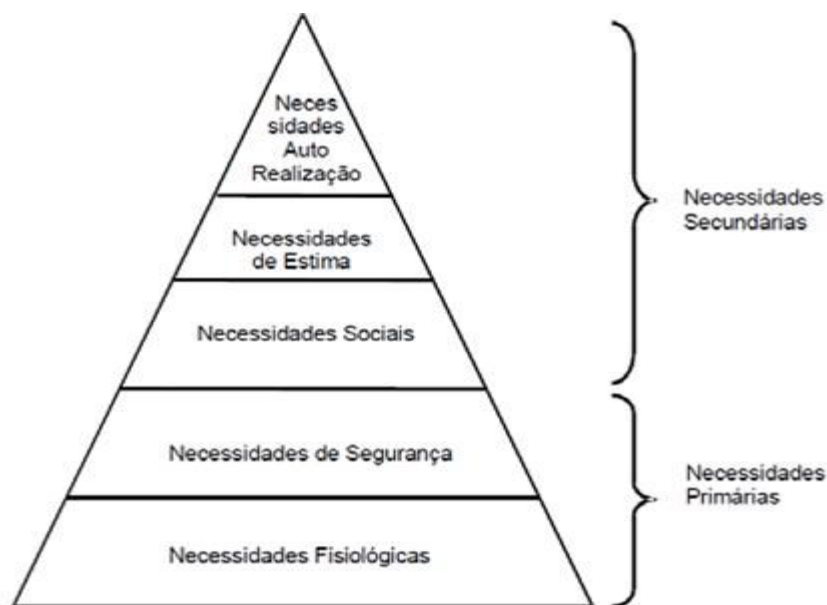


Figura 1: Hierarquia das Necessidades.  
FONTE: Adaptado de Davis e Newstron (1992, p. 51)

Através da Hierarquia das necessidades pode-se entender que as necessidades primárias, ou nível baixo, representam a primeira parte da pirâmide, que envolve a sobrevivência básica; e a segunda etapa que envolve o bem-estar e segurança do indivíduo. Entretanto as necessidades de alto nível representam a terceira etapa da pirâmide, que diz respeito ao amor, participação e desenvolvimento social; a quarta etapa inclui a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal; e por fim a última etapa refere-se à utilização total dos talentos pessoais (DAVIS; NEWSTRON, 1992).

A quinta Teoria é a dos Dois Fatores de Herzberg, que pode também ser chamada de Teoria da Motivação-Higiene. Frederick Herzberg afirmou que existem dois grupos de importância equivalentes que influenciam a motivação dos operários na organização. Ele



define o primeiro grupo como os fatores higiênicos, que vão tratar as condições físicas e ambientais de trabalho e possuem o papel de impedir a insatisfação com o trabalho.

O segundo grupo, são “os fatores motivadores, referem-se aos fatores que geram como consequência a satisfação permanente e o aumento da produtividade em níveis de excelência dos trabalhadores”. (CHIAVENATO, 1999). A última das teorias, a Teoria da Expectativa, foi formulada por Victor H. Vroom, e foi baseada na Teoria dos dois fatores e na Teoria da Hierarquia. Victor sugeriu que existiam três partes que compõem a motivação: a valência significa a intensidade que um indivíduo deseja uma recompensa; a expectância, a percepção da pessoa de que sua produtividade resultará no alcance dos seus objetivos individuais; e por fim a instrumentalidade, a avaliação do indivíduo de que seu desempenho irá resultar no recebimento da recompensa desejada.

Nos anos 1990 os gerentes de recursos humanos começaram a considerar as pessoas na equipe de trabalho verdadeiramente como recursos humanos e não como meros empregados. Para Tanke (2004) esta atitude também refletiu o reconhecimento pela companhia de seus empregados eram de fato ativos da corporação, e valiosos para ela.

### 2.1.1 Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil.

Para uma melhor compreensão da evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil, se faz necessário uma divisão de cinco momentos históricos decorridos, descritos a seguir:

#### a) De 1890 a 1930

No início do século XX, 80% da população brasileira habitavam o campo. “Em 1907, os dados registram 149.140 trabalhadores em estabelecimentos industriais, dos quais 23.335 no Estado de São Paulo e 14.614 em sua Capital” (RODRIGUES 1996, p. 115). A partir desses dados pode-se mensurar o quão fraco se encontrava o poder do proletariado, porém mesmo com pouca representatividade do proletariado no contexto nacional, pode-se afirmar que esse período conheceu momentos de notável efervescência trabalhista.

Nas três primeiras décadas do século, costuma-se relatar como demonstração de força do movimento sindical o significativo número de jornais operários que circulavam em São

Paulo e no Rio de Janeiro, bem como o aparecimento de movimentos grevistas. No entanto uma legislação trabalhista só viria a se concretizar na década de trinta, justamente por esse motivo as atividades de recursos humanos ocorridas durante esse período se restringiam às tarefas correspondentes aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

#### b) De 1930 a 1950

No período entre o começo da década de 30, e o final da década de 40 ocorreram algumas mudanças significativas no contexto das relações de trabalho no Brasil. Grande parte dessas mudanças veio por conta do governo de Getúlio Vargas, que foi instalado por meio de uma revolução, e promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas, tanto no tocante a medidas de proteção social ao trabalhador, como também em relação ao processo de organização das associações operárias. Ainda nesse período, a legislação trabalhista criou a carteira profissional, regulamentou o horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu o direito a férias remuneradas, instituiu as comissões mistas de conciliação, estabeleceu as condições de trabalho de menores na indústria, etc.

Nessa fase, “o controle ostensivo da classe trabalhadora, devido ao ministério do trabalho ligado ao sindicato e ao controle interno das chefias de pessoal, fazia com que as empresas não se preocupassem com a mão-de-obra, pois esta era abundante e barata” (AQUINO, 1980).

#### c) De 1950 a 1964

A década de 50 ficou marcada por mudanças significativas no campo das relações de trabalho, alguns dos grandes acontecimentos foram a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica como ainda a implantação das indústrias automobilísticas. A partir desse impulso, o proletariado passou a constituir-se predominantemente pelos empregados das grandes indústrias. Essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal, e com base nas experiências americana, as grandes empresas começaram a criar departamentos de Relações Industriais.

No início da década de 60 é possível notar-se progressiva aceleração da politização da classe operária. “Os sindicatos começaram a agrupar-se em federações correspondentes a cada

ramo industrial, e passando por cima da legislação, chegaram até mesmo a constituir, em 1962, uma central sindical: o Comando Geral dos Trabalhadores” (GIL, 1994).

d) De 1964 a 1978

Esse período ficou marcado pelo regime militar, pois os militares assumiram o poder erguendo principalmente as bandeiras da segurança nacional e a intenção de encarar o combate à inflação, e foi a partir daí que os organismos unificadores do movimento operário foram divididos. Através dos novos mecanismos institucionais foi possível implantar o quase absoluto controle econômico e político da classe trabalhadora, e os sindicatos mais do que em qualquer outro governo, passaram a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho.

Entre 1968 e 1973 o país passou por um notável surto econômico, período este que ficou conhecido como o milagre brasileiro, onde as empresas cresceram e se modernizaram mais esse milagre não durou muito, e a partir de 1973 a situação na qual o país estava inserido já não permitia muito otimismo por parte das empresas.

e) Depois de 1978

A partir de 1978, as relações de trabalho no Brasil tornaram-se bem mais tensas, pois o processo de abertura política, que havia sido iniciado pelo presidente Geisel em 1974, estimulou os trabalhadores a reivindicar maiores salários e melhores condições para realização das atividades. Dessa maneira, começa-se a aparecer as greves com uma maior frequência do que antes. Na década de 80 percebe-se um esforço muito forte dos trabalhadores em prol da unificação de seu movimento, nessa fase foram criadas as centrais sindicais: a Central Única dos Trabalhadores (CUT), em 1983, e a Confederação Geral dos Trabalhadores, em 1986, ambos conseguiram de certa forma, fazer-se ouvir pelo Governo e pelos empresários. A década de 80 foi, todavia, marcada pela recessão, e conseqüentemente aumentou o número de desempregados, e os trabalhadores passaram a ganhar proporcionalmente menos, afetando assim inclusive as atividades de recursos humanos.

No início da década de 90 a população resgatou otimismo, sobretudo devido às eleições diretas para presidente. O presidente Collor assumiu com várias propostas de modernidade, porém em 1992 Collor foi afastado por ato do Congresso. E para sobreviver a crise inserida na economia brasileira as empresas tomaram novas estratégias, a primeira dela

foi a dispensa de pessoal, ainda decidiram enxugar seu organograma, diminuindo assim a quantidade de níveis hierárquicos.

Sendo assim, o início do século XXI trará a gestão de Recursos Humanos grandes e inúmeros desafios a transpor, no tocante aos princípios, filosofia, estratégias, práticas e instrumentos de gestão.

## 2.1.2 Conceitos e importância da Administração de Recursos Humanos

O termo Administração de Recursos Humanos só foi mencionado na década de 60, e a partir daí substituiu no âmbito interno das organizações os termos Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Para Gil (1994, p.15), atualmente a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamento de Recursos Humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada aos interesses em apresentar uma característica de modernidade. O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução do conceito originário da Teoria Geral de Sistema à gestão de pessoas. A Teoria Geral dos Sistemas surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, e para ele não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica.

Segundo Chiavenato (1983, p.513), o conceito de sistema se tornou tão importante que passou a dominar as ciências e, principalmente a Administração. Quando se fala em Astronomia, lembra-se em sistema solar; em relação à Fisiologia, pensa-se em sistema nervoso. A Sociologia fala em sistema social. A abordagem sistêmica se tornou cada vez mais comum em Administração, e hoje, está tão presente que é comumente utilizada.

Para Gil (1994, p.16) a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica. Sendo assim, o conceito de Sistemas é fundamental, no entanto, pode ser definido de inúmeras formas, a saber: a) conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; b) como uma combinação de partes, formando um todo unitário; c) como um conjunto de materiais ou idéias entre as quais se possa encontrar uma relação; e d) como uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada.

Gil (1994, p.18) afirma que qualquer conjunto de partes que se unam entre si pode ser considerado um sistema desde que as relações entre eles e o comportamento do todo seja o foco da atenção.

### 2.1.3 Características da Administração Sistêmica

O que caracteriza a Administração de Recursos Humanos é a adoção do enfoque sistêmico, ou seja, não quer dizer que as empresas ao manter um departamento de Recursos Humanos tenham que seguirem a gestão sistêmica de seu pessoal, mas acontece que na maioria das vezes a designação dos Recursos Humanos é dada para conferir ares de modernidade à empresa, dessa maneira, deixando as atividades de pessoal restrita às rotinas disciplinares e trabalhistas.

Para Gil (1994, p.22) ao adotar o enfoque sistêmico na gestão de Recursos Humanos, as organizações começam a apresentar algumas características, dentre elas destacam-se: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção Multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis

### 2.1.4 Sistema de Administração de Recursos Humanos

Para Aquino (1980), a Administração de Recursos Humanos é uma função administrativa, através da qual o sistema de pessoal é conduzido a um trabalho planejado, organizado, coordenado e controlado das funções operacionais de procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa, e utilização da força de trabalho.

Já Chiavenato (1999) apresenta um conceito ainda mais prático sobre esta área, e relata que:

“A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos extremamente fértil, dinâmica e mutável. O profissional de RH ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. Lidar com pessoas faz parte integrante do núcleo de desafios de uma organização”. (CHIAVENATO, 1999, p.251)

Uma característica muito marcante na administração sistêmica é o fato de que as organizações passam a serem vistas como sistemas dentro de sistemas. Ou seja, uma empresa pode ser vista como um sistema, envolvida por um macro sistema, que é o sistema social. Por outro lado ela ainda pode ser entendida como um conjunto de micro sistemas: sistema de

produção, sistema de comercialização, sistema de recursos humanos e outros, sendo assim qualquer destes sistemas podem ser vistos como um conjunto de sistemas menores. Por exemplo, o sistema de recursos humanos abrange o sistema de seleção, recrutamento, desenvolvimento, treinamento e outros.

A determinação dos sistemas é arbitrária, a fronteira que se estabelecem entre eles apresentam sempre alguma permeabilidade, o que faz com que eventualmente determinado elemento de um sistema possa ser também classificado como integrante de outro (GIL 1994).

Abaixo relacionado um demonstrativo de Sistemas de administração de Recursos Humanos de acordo com os principais autores nacionais que tratam do assunto.

<b>Aquino (1979)</b>	<b>Lobos (1979)</b>	<b>Chiavenato (1989)</b>	<b>Toledo (1989)</b>	<b>Gil (1994)</b>
Procura	Planejamento	Suprimento	Atração	Recrutamento
Desenvolvimento	Execução	Aplicação	Manutenção	Seleção
Manutenção	Controle	Manutenção	Motivação	Manutenção
Pesquisa	Correção	Desenvolvimento	Treinamento	Treinamento e desenvolvimento
		Controle	Desenvolvimento	Avaliação e Controle

Quadro 1: Sistemas de Administração de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado pelo autor (2012)

É possível observar que as classificações não são distintas, no entanto, existe diferença no que tange a nomenclatura entre os sistemas. Para Toledo (1986), utilizando-se qualquer um destes sistemas se consegue organizar as múltiplas atividades no âmbito da Administração de Recursos Humanos. Partindo-se deste pressuposto, os referidos sistemas, ainda, se dividem em outra categoria, os subsistemas, também conhecidos como funções da Administração de Recursos Humanos, exposto a seguir.

#### *2.1.4.1 Funções da Administração de Recursos Humanos:*

Para Gil (1994), adota-se como objetivo puramente didático a classificação do referido sistema em cinco subsistemas, também conhecidos como funções gerenciais da ARH: suprimento, aplicação, manutenção, capacitação e desenvolvimento e avaliação e controle, conforme abaixo exposto:

<b>Função</b>	<b>Atividades</b>
- Suprimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação das necessidades de pessoal;</li> <li>- Pesquisa de mercado de recursos humanos;</li> <li>- Recrutamento;</li> <li>- Seleção;</li> </ul>
- Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e descrição dos cargos;</li> <li>- Planejamento e alocação de pessoal;</li> <li>- Plano de carreira;</li> <li>- Alocação e Socialização;</li> </ul>
- Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração de salários e remunerações;</li> <li>- Benefícios;</li> <li>- Higiene e segurança no trabalho;</li> <li>- Qualidade de Vida no Trabalho;</li> </ul>
- Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento;</li> <li>- Desenvolvimento de pessoal;</li> <li>- Desenvolvimento organizacional;</li> </ul>
- Avaliação e Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho;</li> <li>- Banco de dados;</li> <li>- Sistema de informação;</li> <li>- Auditoria de Recursos Humanos;</li> </ul>

Quadro 2: Funções da administração de recursos humanos

Fonte: Adaptado de GIL (1994)

Diante do exposto, faz-se necessário uma explanação a cerca da classificação das referidas funções: a) suprimento: refere-se a tudo o que é feito para que os elementos, vindos do ambiente interno, passem a integrar a organização; b) aplicação: se refere aos procedimentos utilizados para que os recursos humanos que já fazem parte da organização possam ser utilizados de maneira racional; c) manutenção: essa função envolve as atividades desenvolvidas com o objetivo de manter os recursos humanos na organização; d) desenvolvimento e capacitação: essa função trata dos procedimentos destinados a tornar os recursos humanos mais aptos para a execução de suas atribuições; e e) avaliação e controle: procura reunir todas as informações a cerca dos recursos humanos que possam ser úteis para sua gestão. Dessa maneira, faz-se necessário explorar a função de manutenção, a qual engloba a Qualidade de Vida no Trabalho.

## 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Pretende-se fundamentar este estudo apresentando reflexões importantes relacionadas ao tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com o intuito de contribuir para a compreensão do contexto ao qual a pesquisa se insere. Primeiramente, sob um olhar histórico para o passado, é realizada uma abordagem sobre as origens do tema QVT. Em seguida são relacionados os principais conceitos de QVT, dando uma maior ênfase ao conceito e modelo de Richard Walton (1973 apud FERNANDES, 1996).

### 2.3.1 Origem da Qualidade de Vida no Trabalho

As primeiras pesquisas, sobre o tema QVT, surgem quando Eric Trist e colaboradores desenvolvem em Londres, a partir de 1950, estudos sobre a organização do trabalho, sob uma abordagem sociotécnica, procurando agrupar a relação indivíduo-trabalho-organização com base na análise e reestruturação da tarefa, a fim de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. Segundo Fernandes (1996), é a partir destes estudos que surge a denominação Qualidade de Vida no Trabalho. Nessa mesma época nos Estados Unidos ocorrem registros de grandes esforços no sentido de se modificarem as linhas de montagem das indústrias, a fim de melhorar as condições de trabalho dos operários. Porém é só a partir da década de 60 que o movimento QVT toma um maior impulso, principalmente por conta da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de realizar o trabalho e também de diminuir seus efeitos negativos sobre o trabalhador (TOLFO;PICCININI,2001). De acordo com Rodrigues (2002), é criada nos Estados Unidos a *National Commission on Productivity*, com a finalidade de elaborar estudos sobre as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas e os aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalhador.

Tolfo e Picinini (2001) afirmam que a partir de 1974 ocorre uma diminuição do interesse pela QVT, em decorrência da preocupação com as questões econômicas, como a crise energética e o aumento da inflação. Nesse contexto, o fator primordial mudou de foco e passou a ser a sobrevivência das empresas, deixando os interesses dos trabalhadores em segundo plano. O interesse pelo assunto só voltou à tona em 1979, principalmente pelo



aumento da competitividade, surgida em decorrência da forte atuação das empresas japonesas no mercado.

Para Fernandes (1996), o surgimento do tema e a preocupação da QVT no Brasil surgem mais tarde, por conta da implantação dos Programas de Qualidade Total e expansão da globalização, que faz com que as empresas se deparem com uma concorrência cada vez mais acirrada. De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009), por volta de 1990, a produção científica sobre o tema aumenta, com destaque para a Administração e a Psicologia, onde são abordados vários aspectos relacionados à QVT, como por exemplo, uma conciliação entre os interesses da organização e dos indivíduos, saúde, estilo de vida e ambiente de trabalho, segurança, conflitos decorrentes das relações interpessoais, saúde mental, condições, organização e relação de trabalho, indicadores empresariais e fatores críticos de gestão.

Para Limongi-França (2004), historicamente, o que se verifica na maioria das empresas são ações paliativas, aleatórias ou reativas às exigências de responsabilidade civil e criminal, e que somente devido à ênfase dada aos temas de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável na última década do século XX, surgem novos paradigmas para as questões de QVT, França ainda identifica como alguns dos principais fatores desencadeadores de ações de QVT os vínculos e a estrutura da vida pessoal, fatores socioeconômicos, metas empresariais e pressões organizacionais.

De acordo com Vasconcelos (2001), o desafio de tornar a QVT uma ferramenta gerencial efetiva deve persistir para realmente proporcionar uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores, e não apenas mais um modismo passageiro; se trata de um desafio que se torna cada vez mais importante na medida em que ocorre uma rotina diária cada vez mais desgastante, em função das inúmeras exigências do trabalho na atualidade, onde as pessoas cada vez trabalham mais e têm menos tempo para si mesmas.

Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996), apresentam a evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho, como exposto a seguir.

<b>CONCEPÇÃO EVOLUTIVA DA QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
1. QVT como uma variável (1952 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes que o resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente usados ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	A QVT como uma panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. Como nada (Futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Quadro 3: A evolução do conceito de QVT

Fonte: NADLER E LAWLER APUD FERNANDES (1996)

O quadro acima mostra a evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, na visão de Nadler e Lawler apud Fernandes (1996), porém os autores fazem uma perspectiva futura sobre a “QVT como um nada”, e o tempo provou que a QVT se tornou algo muito além de um modismo passageiro.

### 2.3.2 Conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho

No contexto empresarial, percebe-se que estão ocorrendo diversas mudanças no que se refere às organizações e a dimensão humana, sendo que se nota uma maior compreensão do lado humano das organizações. Limongi-França (2003) relata que esse processo de construção de uma nova forma de administrar o bem estar, levando em consideração as competências e as habilidades, ganha um reforço pelas evidências do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual. Limongi-França (2009) ainda expõe que estas evidências revelam que, aos

poucos, as empresas tendem a se adaptarem ao mercado, dessa maneira, construindo “uma nova gestão”. Sendo assim, aparentemente, a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores vem virando realidade a cada dia, entretanto, vale ressaltar que, muitas vezes, esta preocupação não recai sobre a qualidade de vida no trabalho, propriamente dita, mas sim sobre os aspectos ergonômicos e de saúde, pois os mesmos podem gerar diversas consequências legais para a empresa, e ainda interferirem na produtividade. Conforme a autora a competência em QVT está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nessa ordem. Também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas a responsabilidade social e relações de trabalho, as quais são interfaces das esferas psicossocial e organizacional.

Chiavenato (1996), a Qualidade de Vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através de suas experiências na organização. Para este autor, as organizações são inventadas pelo homem para se adaptarem às circunstâncias ambientais, a fim de alcançarem objetivos. Caso essa adaptação seja alcançada junto com os objetivos, a organização será considerada eficaz.

De acordo com Fernandes (1996), a QVT é a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos, e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem estar do trabalhador e na produtividade da empresa, com relação aos fatores sócio-psicológicos.

Feigenbaum (1994, p. 93), o importante é a perspectiva do trabalhador individual com respeito às suas habilidades, potencial e sentimentos com relação à tarefa de promover reconhecimento significativo do profissional como indivíduo. Partindo deste princípio, Dejourns (1994, p. 24), afirma que o organismo do trabalho não é um “motor humano” na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, como também endógenas, o autor ainda relata que cada indivíduo possui características únicas e pessoais. Cabe registrar que a conceituação de qualidade de vida é bastante ampla. Conforme Tolfo e Piccinini (2001) o termo qualidade de vida no trabalho engloba diversos aspectos como motivação, satisfação, condições de trabalho e estilos de liderança. Mônaco e Guimarães (1999) afirmam que, além dos aspectos relacionados à remuneração e segurança do trabalho, também devem fazer práticas de qualidade de vida no trabalho, o fato de proporcionar às pessoas espaço para exporem suas ideias e oportunidades de participarem das decisões, dessa maneira, ampliando o horizonte de democracia na empresa. A autora Limongi-França ainda complementa relatando que:

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido tratado como um leque amplo e, geralmente, confuso. As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva a discussão das condições de vida e bem-estar das pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo. (LIMONGI-FRANÇA, 2003 p. 22)

Partindo do princípio que “qualidade de vida no trabalho” trata-se de um fenômeno bem complexo, e que vem sendo desvendados aos poucos, Côrrea (1993) relata que são necessários quatro estágios para o entendimento de tal termo.

O primeiro estágio vai se referir às condições de subsistência, como segurança, prevenção de acidentes e a aposentadoria. Para o autor esta dimensão é baseada no marxismo e nas políticas trabalhistas e sociais.

O segundo estágio refere-se aos incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. Nesta fase são relevantes as ideias de Taylor e Fayol, que foram desenvolvidas no movimento de produtividade e de engenharia industrial.

Já na terceira fase destacam-se: o reconhecimento social, a liderança, o treinamento, a participação e a moral de grupo. Surgiu dos trabalhos da Escola das Relações Humanas.

Por fim, o quarto estágio se refere a auto-realização e surgiu com as teorias comportamentais e o movimento da qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo as teses de autodesenvolvimento, criatividade e flexibilidade no horário de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 488) a QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização. Para o autor a QVT é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores, aos quais ele chama de componentes da QVT, que são: 1- A satisfação com o trabalho executado; 2- As possibilidades de futuro na organização; 3- O reconhecimento pelos resultados alcançados; 4- O salário percebido; 5- Os benefícios auferidos; 6- O relacionamento humano dentro da equipe e da organização; 7- O ambiente psicológico e físico de trabalho; 8- A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; e 9- As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

Dessa maneira, pode-se afirmar que ao analisar as conceituações, dos autores abordados, no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, percebe-se que cada autor apresenta sua particularidade, podendo seguir linhas de abordagens diferentes. Sendo assim, França (1997) conceitua qualidade de vida no trabalho da seguinte forma:

(...) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo. (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p.80).

Para Mônaco e Guimarães (1999) ao se falar em QVT fala-se em democratização do ambiente de trabalho e satisfação do trabalhador. Estes vão ao encontro da busca para humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Completando, De Lucca Neto (1999, p.32) afirma que “os programas de qualidade de vida no trabalho são exigências dos tempos. Expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização e da cidadania”.

Posto isso, pode-se perceber que inúmeros autores discorrem diversos conceitos a respeito de qualidade de vida no trabalho, porém, esses mesmos autores acabam voltando seus conceitos para a conciliação dos interesses da organização e dos trabalhadores. Segundo Fernandes (1996), existem diversos fatores que influenciam na satisfação e no bem estar do trabalhador. Para esta autora, qualidade de vida no trabalho deve ser considerada uma questão bastante dinâmica, já que as pessoas e as organizações estão em constante mudança; ainda deve-se levar em conta o seu lado contingencial, pois a mesma depende muito do contexto em que a organização está inserida.

Partindo-se dessa vertente, Guimarães (1998) e Vieira (1996), relatam que a qualidade de vida no trabalho está relacionada com diversos fatores, como a organização, a limpeza, a segurança, o conforto ambiental, o controle de poluição, física e acústica, e o controle da luminosidade além de itens referentes a oferecimento de benefícios sociais e principalmente as relações de trabalho e o ambiente social no qual se proporciona ao trabalhador o seu desenvolvimento pessoal, sendo este capaz de refletir e de produzir idéias. Dessa forma, é necessário muito mais do que a simples vontade de melhorar a qualidade de vida no trabalho dentro das organizações. Para Limongi-França (2004), é preciso identificar fatores e critérios que possam sustentar a formulação e implantação de modelos e projetos de qualidade de vida no trabalho.

Faz-se necessário e importante apresentar, a seguir, alguns estudos referentes à qualidade de vida no trabalho, tais estudos foram realizados por pesquisadores que identificaram algumas variáveis que podem interferir na qualidade de vida dos trabalhadores e dessa maneira, propuseram modelos de programas referentes ao tema em estudo, modelos estes que oferecem um referencial para a avaliação da satisfação dos trabalhadores, cada um enfatiza determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade de vida destes em situação de trabalho.

### 2.3.3 Modelos de análise de Qualidade de Vida no Trabalho

Neste capítulo, serão apresentados alguns dos principais e mais frequentes modelos de QVT desenvolvidos na literatura.

Para Chiavenato (1999, p.488), a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por esta razão existem diversas técnicas, diversos métodos que foram desenvolvidos por estudiosos, a fim de se identificar aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho, dentre os principais modelos com tal objetivo, destacam-se os modelos propostos por: Westley (1979); Davis & Werther (1983); Hackman & Oldham (1975); Nadler & Lawler (1983) e Walton (1973).

#### 2.3.3.1 O Modelo de Westley (1979)

O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Westley foi publicado em 1979, nos Estados Unidos e enfatizava a abordagem sociotécnica, Westley realizava uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, e as articulava paralelamente à Qualidade de Vida no Trabalho.

Para este modelo, os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. Abaixo uma tabela que sumarizam os fatores caracterizadores dos problemas de Qualidade de Vida no Trabalho, a mesma, ainda, apresenta os sintomas, indicadores, ações e propostas que têm como objetivo humanizar o trabalho.

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação; - Greves e sabotagem.	- Cooperação; - Divisão dos lucros; - Participação nas decisões.
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação; - Greves e sabotagem.	- Trabalho auto-supervisionado; - Conselho dos trabalhadores; - Participação nas decisões.
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento; - Absenteísmo e <i>turnover</i> .	- Valorização das tarefas; - Auto-realização no trabalho
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho; - Absenteísmo e <i>turnover</i> .	- Métodos sócios-técnicos aplicados aos grupos: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc.

Quadro 4: Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho  
Fonte: Adaptado de WESTLEY (1979)

Nesse contexto, de acordo com Westley (1979), a qualidade de vida no trabalho é alcançada quando os postos de trabalho são humanizados a ponto de minimizar as quatro problemas-chave: insegurança, injustiça, alienação e anomia.

#### 2.3.3.2 O Modelo de Davis & Werther (1983)

Conforme Rodrigues (1998), o modelo de Davis & Werther (1983) baseia-se em três grupos de elementos:

- Elementos organizacionais: relacionados à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Este grupo está relacionado à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista tenta identificar cada

tarefa em um cargo, dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. Aqui, a natureza do produto/serviço é influencia o fluxo de trabalho. Já as práticas são as maneiras determinadas para a realização do trabalho.

. Elementos ambientais: São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. Nesse contexto, o fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.

. Elementos comportamentais: São as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. Onde, a autonomia vai se referir à responsabilidade pelo trabalho; já a variedade de habilidades refere-se ao uso das diferentes capacidades, por sua vez, o *feedback* está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa está relacionado a entender e executar todo o trabalho.

Conforme Davis e Werther (1983), fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamentos, benefícios, e projeto de cargo influenciam a QVT. Sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. Dessa maneira, o projeto de cargos por estes autores se dividia em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. O objetivo destes autores era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que traria uma vida no trabalho de alta qualidade.

#### 2.3.3.3 O Modelo de Hackman e Oldhan (1975)

Segundo Chiavenato (1999, p.489) para estes autores as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são: 1. Variedades de habilidades: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa; 2. Identidade a tarefa: onde o trabalho deve ser realizado do início ao fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável; 3. Significado de tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz conseqüências e impactos sobre o trabalho das outras; 4. Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar; 5. Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-



avaliar seu desempenho; 6. Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa; 7. Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Hackman & Oldham (1975), ainda afirmam que o modelo não tem a capacidade de captar os “resultados pessoais e do trabalho” segundo a percepção do trabalhador no que se refere á sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Para os autores os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- . Satisfação geral com o trabalho: se traduz como uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com o trabalho que executa;

- . Motivação interna para o trabalho: define-se como o grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas (ou infeliz ao executar as tarefas erroneamente); e

- . Satisfação específica: busca captar a satisfação com: (a) a segurança no emprego; (b) pagamento e outras formas de compensação; (c) companheiros de trabalho; (d) supervisores; e, (e) oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

Segundo este modelo, os fatores básicos estarão presentes apenas quanto existir significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados dos trabalhos.

#### 2.3.3.4 O Modelo de Nadler&Lawler(1983)

Nadler & Lawler (*apud* Rodrigues, 1995), identificaram os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT sendo: percepção da necessidade, o foco do problema que é destacado na organização, estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes, compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, sistemas múltiplos afetados, envolvimento amplo da organização. Além da teoria e de um processo estruturado, é necessário antes de tudo um treinamento prévio. São necessárias mudanças no comportamento do gerenciamento superior, havendo maior comprometimento e participação na disseminação pela organização.

Para Rocha (1998, *apud* Vieira, 1996) Nadler & Lawler apresentam quatro fatores para mensurar a qualidade de vida no trabalho, a saber: 1. Participação nas decisões; 2.

Reestruturação através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo; 3. Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional; e 4. Melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

#### *2.3.3.5 O Modelo de Walton (1973)*

O modelo de Walton foi escolhido para ajudar na compreensão da Qualidade de Vida no trabalho neste estudo. Tal escolha se define “pelo fato de ele ser considerado na literatura corrente como o mais amplo, contemplando processos de diagnósticos de Qualidade de vida no trabalho levando em conta fatores intra e extra-organizacionais”. (MÔNACO E GUIMARÃES, 2000, p.75).

De acordo com Rocha (1998), o Modelo de Walton (1973) para a Qualidade de Vida no Trabalho abrange desde as simples necessidades até as aspirações humanas. O autor relata que “o modelo é o único que apresenta questões relacionadas com a realização do trabalho priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos ligados à segurança no trabalho, bem como a remuneração, sem desconsiderar os outros fatores”.

Mônaco e Guimarães (2000, p.76), demonstram as oito categorias e os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme o modelo proposto por Walton. Sobre isso, utilizou-se, também, o entendimento de Lopes (2003), que faz o detalhamento desse modelo, onde as categorias e os indicadores são:

**. Compensação justa e adequada:** Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado ao trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Conforme Walton (1973), não existe nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por sua vez, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativa deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos conquistados sejam distribuídos entre os colaboradores envolvidos).

. **Condições de trabalho:** refere-se à saúde e ao ambiente físico no qual o trabalhador está inserido. Compreende os seguintes fatores:

- a) Jornada de trabalho: números de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, relativas à tarefa executada;
- b) Ambiente físico seguro e saudável: local de trabalho que possua condições de bem-estar, segurança, saúde e organização, buscando assim evitar acidentes ou doenças.

. **Uso e desenvolvimento de capacidades:** relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento e as suas aptidões profissionais. Apresenta os seguintes indicadores:

- a) autonomia: trata-se da liberdade concedida ao trabalhador na programação e execução no trabalho;
- b) significado da tarefa: referente à importância da atividade no trabalho e na vida dos indivíduos, ligados ou não a organização;
- c) identidade da tarefa: se a tarefa está de acordo na sua integridade e na avaliação do resultado;
- d) variedade de habilidade: possibilidade de utilizar uma larga escala de capacidade e aptidões do trabalhador;
- e) retroinformação: conhecimento do trabalhador sobre a avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações;

. **Oportunidades de crescimento e segurança:** compreende as oportunidades que a organização oferece ao trabalhador para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e para sua segurança no trabalho. Apresenta os seguintes aspectos:

- a) Possibilidade de carreira: a viabilidade de desenvolver uma carreira dentro da organização;
- b) Crescimento pessoal: processo de desenvolvimento das potencialidades, capacidades, habilidades e aptidões do trabalhador;
- c) Segurança no emprego: nível de segurança do trabalhador em relação a seu emprego;

. **Integração social na organização:** Para Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente na organização, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade de vida no trabalho”. Para o autor os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho.

a) ausência de preconceitos: aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidades, e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;

b) igualitarismo: ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzidos por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme;

c) mobilidade: mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados;

d) grupos preliminares de apoio: grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unidade de cada indivíduo;

e) senso comunitário: extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho;

f) abertura interpessoal: forma com que os membros da organização relatam entre si suas idéias e sentimentos.

. **Constitucionalismo:** garante o respeito da organização em relação aos direitos dos trabalhadores. Compreende:

a) respeito às leis e direitos trabalhistas: real cumprimento dos direitos jurídicos do trabalhador;

b) privacidade pessoal: assegura o respeito à individualidade do trabalhador, tanto dentro como fora da organização;

c) liberdade de expressão: permite que o trabalhador exponha sua opinião, sem temer ser repreendido;

d) normas e rotinas: meio que a organização estabeleceu suas normas e rotinas, pelo qual influenciam o desenvolvimento do trabalhador como um todo.

. **O trabalho e o espaço total de vida:** trata-se da experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Ou seja, deve haver um equilíbrio entre a jornada de trabalho, viagens e a convivência com a família e se lazer.

. **A relevância social do trabalho na vida:** a auto-estima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando assim uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

Por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na qualidade de vida no trabalho de modo geral. Sendo estes aspectos determinantes nos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.

## 2.4 AS EMPRESAS DE SOFTWARE

No atual mundo dos negócios, a informação constitui um insumo estratégico para a garantia da competitividade; a tecnologia da informação, a principal ferramenta, e os talentos humanos o principal recurso. Sendo assim, nesta nova era da sociedade, baseada no conhecimento, a missão do profissional de informática é promover a excelência das organizações através da qualidade de seus produtos e serviços, e o presente crescimento da globalização fazem emergir nas empresas a necessidade da valorização do capital humano para garantir produção e produtividade.

No setor de informática não é diferente, apesar de a QVT ser uma abordagem recente na história da administração, os gestores estão mais atentos às políticas de gestão de pessoas, e buscando maneiras de aumentar o foco no bem-estar dos funcionários no trabalho.

A partir dessas percepções, pensa-se em uma nova maneira de administrar ante as mudanças e pressões inerentes à atualidade. Sendo assim, pressupõe-se a existência de especialidades e especialistas para a gestão das organizações a partir das transformações do trabalho. Estes parâmetros devem atender aos desafios propostos pelos avanços da tecnologia, dos conhecimentos, das redes de informação, e da interface com a administração, sendo capazes de responder às questões relacionadas à gestão das pessoas. Pode-se ainda configurar a necessidade de novas habilidades e competências para a gestão organizacional, a partir das mudanças do mundo contemporâneo inerentes à acelerada evolução tecnológica, à noção de “sociedade do conhecimento” e às redes de informação, acarretando assim em uma nova forma de administrar em um ambiente de inovação, ao quais as empresas de software estão inseridas.

Sendo assim, não só as empresas do setor de software, como todas as demais devem estar cada vez mais atentas e planejar criteriosamente mecanismos que proporcionem ao trabalhador melhor desempenho e rentabilidade, ou seja, condições de trabalho e esperança de uma vida melhor.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Ferreira (1994), os procedimentos metodológicos de pesquisa incluem as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que permitem a construção da realidade e o potencial do investigador. Enquanto conjunto de técnicas, a descrição do método deve dispor de um instrumental claro, coerente e elaborado, a fim de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática. A referida autora, ainda, cita que os procedimentos metodológicos da pesquisa devem ser compreendidos como o caminho para o pensamento e para a prática exercida na abordagem da realidade, dessa maneira, deve ocupar lugar no centro das teorias e estar sempre referida a ela.

De acordo com Richardson (1999), não existe uma fórmula mágica para a pesquisa, da mesma forma como também não existe uma única forma de se pesquisar. A pesquisa deve ser utilizada como fonte de informação, sendo que por pesquisa entende-se “a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade”. (FERREIRA, 1994, p.41).

Neste capítulo serão apresentados os passos metodológicos adotados neste estudo, apresentando a caracterização da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é caracterizado como teórico-empírico, pois correlaciona o universo teórico, que serve de fundamentação teórica, como embasamento para interpretação do significado dos dados e fatos levantados empiricamente. (LAKATOS; MARCONI, 1992).

Dessa maneira, o trabalho também se caracteriza como um estudo de caso que conforme relata Vergara (1998), pode ser entendido como sendo o circunscrito de uma unidade, entendida como uma família, um setor, uma comunidade, uma empresa entre outros. Para Triviños (1987), estes estudos, sobretudo, procuram aprofundar a descrição de uma determinada realidade, dessa forma, os resultados obtidos por meio destes estudos são válidos somente para o caso em questão. Conforme o autor, este é o grande mérito do estudo de caso: “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados

atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. (TRIVIÑOS, 1987, p.110).

Partindo-se desta vertente, nota-se que é necessário descrever “com exatidão os fatores e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987, p.110). O autor chama de descritivo este tipo de estudo. Sendo assim, o presente estudo caracteriza-se como de natureza descritiva. A pesquisa descritiva busca apresentar características de uma determinada população, podendo estabelecer correlações entre as variáveis e identificar sua natureza. Vergara (1998), afirma que a pesquisa descritiva, apesar de não ter a obrigação de explicar os fenômenos que descreve, pode servir de base para tal explicação. Conforme Triviños (1987), os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e análise dos dados.

Completando, a pesquisa apresenta características quantitativas e qualitativas, porém é predominantemente quantitativa, visto que esta foi a abordagem utilizada na pesquisa, a qual de acordo com Vergara (2003) permite quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, utilizando recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples até as mais complexas. Sendo assim, o procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso de natureza descritiva, predominantemente quantitativa.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Neste tópico são apresentadas a população e a amostra desta pesquisa, a fim de esclarecer que, efetivamente, serão os participantes da mesma.

Segundo Vergara (1998), população pode ser entendida como o conjunto de elementos que possuem determinadas características as quais serão objeto de estudo. Ao remeter-se à realidade do estudo, percebe-se que a população é composta por todos os funcionários da empresa Vsoft Tecnologia, sediada no bairro do Centro, na cidade de João Pessoa.

Roesch (1996) comenta que, conforme o tamanho da população, o custo da pesquisa, o tempo dos entrevistados, ou ainda, a capacidade do processamento dos dados, ao invés de se utilizar a população total, pode haver a necessidade de extrair parte desta para ser investigada. Para isto, utiliza-se o processo de amostragem que, para a autora, consiste em “construir um

subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. (ROESCH, 1996, p.131). A este subconjunto dar-se o nome de amostra.

Os sujeitos da pesquisa serão os funcionários do departamento de P&D da empresa Vsoft Tecnologia. Departamento este que possui em seu quadro, uma equipe composta por 12 funcionários, que ocupam o cargo de planejador, desenvolvedor, analista e suporte os quais responderam a um questionário (baseado no modelo de Walton) composto por 35 questões fechadas, no qual com o intuito de preservar a identidade dos funcionários que participaram da pesquisa, os mesmos serão chamados de pesquisadores. Como todos os participantes do referido departamento responderam a todas as questões do questionário, caracteriza-se uma amostra censitária. Ainda foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com um dos sócios da empresa com a finalidade de identificar ações que promovam a qualidade de vida no ambiente analisado, como ainda para colher informações relacionadas à empresa Vsoft.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Nesta presente pesquisa, optou-se por coletar os dados por meio de fontes primárias e secundárias. Segundo Lakatos e Marconi (1992), o questionário consiste em uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Já para Roesch (1996), o questionário define-se como um instrumento de coleta de dados bastante utilizado, que busca mensurar alguma coisa e requer um esforço intelectual anterior de planejamento, com base no problema de pesquisa identificado.

A classificação dos dados é dividida em duas categorias: os dados primários, e os dados secundários, ambos alcançam todos os ambientes provedores, não importando que sejam internos ou externos. De acordo com Churchill Jr e Peter (2000, p.124) “os dados secundários provêm de outras fontes já estruturadas, de outros estudos já realizados com outro objetivo, mas que prestam à coleta de dados para um novo estudo, seja na mesma ou em outra área. Em suma, são os dados que não foram reunidos para o estudo imediato em mãos, mas para algum outro propósito. Nesse contexto, para a obtenção dos dados secundários foram pesquisados livros, dissertações, teses e revistas eletrônicas. Ainda de acordo com Churchill Jr e Peter (2000, p.122), “os dados primários são dados coletados especificamente para o propósito da investigação pretendida” e presta-se, uma vez retirados de uma amostra,



analisados e discutidos, para tirar conclusões sobre uma população inteira. Dessa maneira para a obtenção dos dados primários foi utilizada a técnica de questionário, com perguntas fechadas e estruturado com base no Modelo de Walton (1973), conforme a abordagem qualitativa. Como ainda, uma pesquisa semi-estruturada aplicada a um dos sócios da empresa. Conforme Triviños (1987, p. 146), a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Primeiramente foi aplicado um questionário no próprio ambiente de trabalho, e em seguida realizado na recepção da empresa a entrevista com um dos sócios.

O questionário foi composto por questões que foram elaboradas para que os pesquisadores pudessem expressar suas opiniões por meio das respostas sim ou não. Buscando, dessa maneira, fazer com que os participantes posicionassem sua opinião e não dessem respostas neutras. O questionário foi entregue pelo autor deste estudo diretamente aos funcionários do referido departamento, no dia 25 de setembro de 2012 às 14h00min, e ainda foi realizado um breve discurso a respeito dos objetivos da pesquisa e a importância da colaboração dos mesmos e possíveis esclarecimentos. O recolhimento do questionário foi realizado no mesmo dia por volta das 17:45min. na própria empresa situada no centro da cidade de João Pessoa.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, optou-se por transcrever e agrupar os dados obtidos junto aos questionários, por categoria de análise, dessa maneira foi realizado a técnica de análise categorial.

Conforme Deslandes (1994), categoria diz respeito a um conceito que abrange elementos com características comuns ou que se relacionam entre si e são empregadas a fim de se estabelecer classificações. Nesse contexto, devem-se agrupar elementos ou expressões em torno de um conceito que seja capaz de atingir tudo isso. Sendo assim, para realizar a pesquisa da opinião dos funcionários em relação à sua qualidade de vida no trabalho, utilizou-se o modelo de Walton, o qual contempla oito critérios conceituais.

Faz-se necessário ressaltar que se optou pelo Modelo de Walton, para analisar a qualidade de vida no trabalho da empresa Vsoft Tecnologia “pelo fato de ele ser considerado

na literatura corrente como o mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho levando em conta fatores intra e extra-organizacionais” (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000, p.75). O quadro abaixo mostra os critérios conceituais conforme o Modelo de Walton.

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	- Renda adequada ao trabalho - Equidade interna e externa
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	- Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	- Ausência de preconceitos - Igualdade - Mobilidade - Relacionamento e senso comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	- Respeito às leis e direitos trabalhistas - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Tratamento imparcial
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	- Papel balanceado no trabalho - Estabilidade de horários - Poucas mudanças geográficas - Tempo para lazer da família
8. REVELÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelos produtos - Práticas de emprego

Quadro 5: Critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Fonte: MÔNACO E GUIMARÃES (2000)

Para o auxílio na coleta dos dados primários foram utilizados os oito critérios e indicadores estabelecidos pelo Modelo de Walton na elaboração do questionário, que contém 35 perguntas fechadas (Apêndice A), distribuídas da seguinte forma:

<b>QUESTÕES</b>	<b>CRITÉRIOS DO MODELO WALTON</b>
1 a 4	Compensação justa e adequada
5 a 10	Condições de trabalho
11 a 16	Uso e desenvolvimento de capacidades
17 a 19	Oportunidades de desenvolvimento e segurança
20 a 23	Integração social na organização
24 a 26	Constitucionalismo
27 a 31	O trabalho e o espaço total na vida
32 a 35	Relevância social do trabalho na vida

Quadro 6: Estrutura do questionário aplicado  
Fonte: MÔNACO E QUIMARÃES (2000)

Ainda fez-se necessário a aplicação de um questionário, como forma de complemento para a pesquisa, para identificação do perfil dos funcionários do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa Vsoft, que não terão seus nomes revelados.

<b>QUESTÕES</b>	<b>COMPLEMENTOS PARA PESQUISA</b>
Perfil – 1 a 6	Identificação do funcionário

Quadro 7: Estrutura do questionário aplicado  
Fonte: Elaboração própria (2012)

Primeiramente, foi realizada a análise das questões de forma individual, com a interpretação dos resultados contidos nas tabelas, que apresentam a frequência absoluta e relativa ao revelar os dados numéricos e em percentual.

Em seguida, no final de cada categoria (demonstrada no quadro 5), foi realizada uma análise final sobre o indicador avaliado.

Por último realizou-se uma análise final sobre todas as categorias resumindo a opinião dos funcionários do departamento de P&D da empresa Vsoft Tecnologia sobre a qualidade de vida no trabalho.

A partir dessas análises foi possível, então, constatar os aspectos que podem influenciar na melhoria da qualidade de vida no trabalho nos funcionários do departamento de P&D da Vsoft Tecnologia.

A Qualidade de Vida no Trabalho no departamento de P&D da Vsoft, ainda foi avaliada através de uma nota (de 5 a 19), atribuída pelos participantes da pesquisa, onde foi considerada uma boa satisfação as notas entre 8 e 10, já as notas entre 5 e 7 foram consideradas de baixa satisfação.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo é destinado à apresentação e à interpretação dos dados obtidos junto à coleta de dados primários e secundários na Vsoft. Com vistas a contemplar e alcançar os objetivos propostos, primordialmente, neste estudo apresenta-se, inicialmente: características da Vsoft, o perfil dos participantes desta pesquisa e, na sequência, as atividades voltadas para o desenvolvimento à qualidade de vida no departamento de P&D da Vsoft; a percepção das pessoas sobre a qualidade de vida no trabalho no contexto da realidade analisada; assim como ações de melhoria para o desenvolvimento da qualidade de vida no departamento de P&D da Vsoft.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA VSOFT

Para a caracterização da empresa, buscou-se juntar informações disponíveis no site da empresa, e em relatos de um dos sócios baseado em documentos da empresa.

A Vsoft Tecnologia é uma empresa da área de Tecnologia da Informação (TI), que atua no segmento de *software*, como fornecedora independente especializada em Gestão Empresarial, Segurança e Internet. Foi desenvolvida, a fim de atender a crescente necessidade de mercado, uma vez que as empresas convencionais com a globalização precisavam se modernizar para continuarem competitivas. Além desta finalidade destacada a Vsoft, ainda, foi estruturada visando a suprir a carência visível por serviços condizentes com as reais necessidades e expectativas dos públicos que abrange.

A empresa teve início quando, em 1997 Pedro Alves, na época com dezessete (17) anos, iniciou outra empresa, chamada Systech, juntamente com mais dois sócios. Após dois anos de parceria, Pedro estava descontente com o fato de haver uma carga maior de trabalho sobre ele e então decidiu sair da sociedade. O atual sócio de Pedro era cliente da Systech e quando soube que Pedro estava saindo fez uma oferta de trabalhar como gerente de dois de seus negócios. Após um ano, mais precisamente em maio de 2000, Pedro propôs a ele a sociedade, e assim foi constituída a Vsoft Tecnologia, com sede no centro da cidade de João Pessoa, e que atua até hoje como uma empresa de desenvolvimento de *software*, já que essa área foi sempre o interesse de Pedro, e alguns clientes sempre o procuravam. O seu quadro de

funcionários atualmente é composto por 22 (vinte e dois) colaboradores, de acordo com a entrevista semi-estruturada realizada com Pedro Alves.

A área de segurança é a principal área de atuação da empresa, onde possui *softwares* para controle de acesso, controle de ponto e controle de segurança. A Vsoft possui um projeto em parceria com o CNPq voltado para a identificação biométrica onde visa fazer a pesquisa e o desenvolvimento do primeiro software multibiométrico do Brasil.

A partir do site da empresa ([www.vsoft.com.br](http://www.vsoft.com.br)) nota-se que a missão da Vsoft é desenvolver soluções inovadoras em *software*, capazes de aperfeiçoar os processos, reduzir custos e aumentar o faturamento de seus clientes, sempre dentro de rigorosos padrões internacionais. E possui a visão de ser a maior e, mais lucrativa fornecedora independente de soluções em *software*.

Para auxílio na conquista da sua missão e visão, a empresa realiza parcerias com grandes empresas que são importantes para sua sustentação e desenvolvimento, entre as empresas pode-se citar: Motorola, Henry Equipamentos e Microsoft.

#### 4.1.1 Estrutura Organizacional da Vsoft

A partir da entrevista aplicada com um dos sócios, e de conversas informais com um dos funcionários do departamento de P&D, notou-se que a VSoft tem em sua estrutura organizacional uma Diretoria que está acima de cinco departamentos diferentes, dos quais um contém três sub-setores. O primeiro setor é o Departamento Administrativo/Financeiro que tem como missão assegurar a gestão administrativa, econômica, financeira e patrimonial de acordo com as diretrizes dos órgãos de gestão. O segundo é o Departamento Comercial basicamente, cuida das vendas dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. O terceiro setor é o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento que é a Unidade Central técnico-administrativa, subordinada ao Diretor-Presidente, responsável pela gestão do processo de compatibilização da Agenda Institucional de P&D, pela gestão da programação global de P&D, bem como pelos processos de articulação técnica e gestão da informação de P&D. O quarto setor é o Departamento de Suporte que é responsável pela racionalização das atividades administrativas como acompanhar a execução orçamentária, financeira e os contratos em vigência, além de coordenar o controle operacional e a manutenção e supervisão dos diversos setores da empresa. O quinto setor é a Consultoria que é a atividade profissional

de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade e se subdivide em três sub-setores dos quais a VSoft utiliza mão de obra terceirizada que são a Consultoria Contábil, ela compreende as atividades de análise da escrita propriamente dita, através da verificação de balancetes periódicos, culminando com relatórios anuais. O outro é a Consultoria Jurídica a qual consiste na verificação de negócios importantes sob o aspecto legal, a fim de prevenir problemas de futuros e eventuais litígios. O último sub-setor é a Consultoria de Marketing que objetiva incrementar as vendas da empresa. A figura abaixo demonstra o organograma da empresa Vsoft Tecnologia.

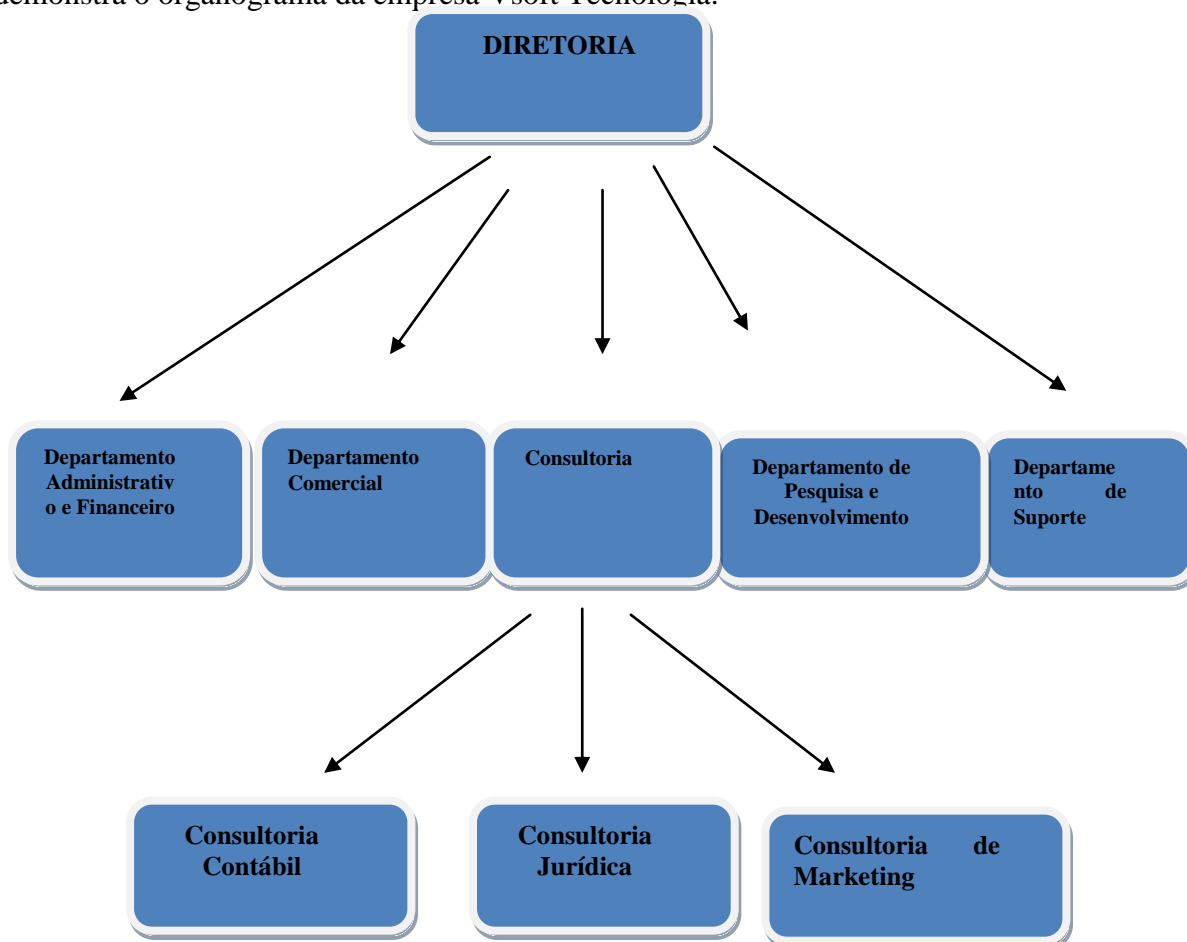


Figura 2: Organograma da Vsoft.  
Fonte: Documentos da empresa (2012)

A administração da empresa é compartilhada entre dois sócios, onde um é graduado em Administração e o outro em Gestão de Varejo com foco em Marketing. Um dos sócios fundadores é desenvolvedor de *software* autodidata e planejou sua carreira de trabalho a partir daquilo que gostava de fazer. O outro é responsável pelos Departamentos de Suporte,

Pesquisa e Desenvolvimento e o outro é responsável pelos Departamentos Administrativo/Financeiro e Comercial.

A atuação da empresa é em várias áreas como: Sistema de Gestão Empresarial Integrado (ERP), Segurança, Mobilidade e Internet. Isso é controlado dividindo as pessoas em equipes que trabalham em produtos específicos fazendo com que de forma indireta existam quatro diferentes empresas dentro de uma só. Trabalhar em diferentes áreas trás oportunidades de negócio interessantes.

As parcerias oficiais da VSoft são com a Microsoft, Motorola, Henry Equipamentos e CNPq. Cada uma tem seu nível de importância. A Microsoft, por ser grande na área de *software*, fornece ferramentas para desenvolvimento de *softwares* além de suporte técnico. A Motorola, por ser uma grande fornecedora de dispositivos móveis para empresas e governo (a divisão de Mobilidade trabalha com essa área), provê acesso a esses dispositivos por um baixo custo além de suporte técnico. A Henry Equipamentos, por ser o segundo maior fabricante de equipamentos de controle de acesso e ponto do Brasil, fornece equipamentos que são utilizados nos sistemas da área de segurança. O CNPq é um importante parceiro que atualmente financia a pesquisa que visa desenvolver o primeiro algoritmo multibiométrico do Brasil, produto que irá consolidar a participação da empresa no mercado de segurança.

A empresa procura conhecer bem os seus concorrentes, principalmente em relação aos que são oferecidos por eles, além de seus preços e formas de trabalhar. Com essas informações é possível aprimorar o trabalho da empresa e oferecer diferenciais aos clientes.

Quanto as ações voltadas à promoção da QVT constatou-se que com a finalidade de capacitar os funcionários a empresa mantém bibliotecas e vídeos de treinamentos sempre atualizados, várias revistas da área, financia provas de certificação e realiza workshops e cursos de curta duração, quando pertinentes. A estratégia de Marketing buscada por eles é com a utilização de muitos anúncios patrocinados em ferramentas de pesquisa como o Google e a participação em feiras. Mas a principal ação é realizar trabalhos bem feitos para que ocorra o marketing natural através da indicação de clientes. Com relação ao meio ambiente a empresa é limpa, já que não trabalha gerando resíduos, mas mesmo assim procura-se utilizar o mínimo de papel possível e a utilização da energia elétrica é feita com inteligência. Na empresa existe a divisão de Internet atualmente chamada de ThinkBox, que foi criada para trabalhar com projetos inovadores que surgem das idéias de colaboradores, e funciona da seguinte maneira: o colaborador informa a empresa sua idéia e então ela é avaliada em

aspectos como viabilidade comercial, taxa de retorno, etc., caso seja aprovada ela é colocada em desenvolvimento e a pessoa que idealizou se torna sócia no projeto.

#### 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Ao relacionar com o objetivo proposto neste estudo, foram compilados dados sobre o perfil dos participantes da pesquisa, uma vez que se entende que haja uma relação direta com os dados emergentes sobre a qualidade de vida no trabalho na organização pretensamente em análise. Perfil este que foi composto pelos seguintes itens: idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa, área de trabalho e estado civil.

A partir da pesquisa realizada, obtiveram-se os seguintes resultados referentes ao perfil do público-alvo do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Vsoft Tecnologia, apresentados nas tabelas a seguir.

**a) Idade:** Em relação à idade verificou-se que dos 12 participantes, 7 (58%) possuem idade entre 18 a 25 anos e 5 (42%) possuem entre 26 e 35 anos. Da população total pesquisada é possível notar que nenhum participante possui mais que 35 anos.

Tabela 1: Idade.

<b>IDADE</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
18 a 25	7	58
26 a 35	5	42
36 a 45	0	0
Acima de 45	0	0
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo (2012)



Segue abaixo o gráfico referente à idade dos participantes desta pesquisa:

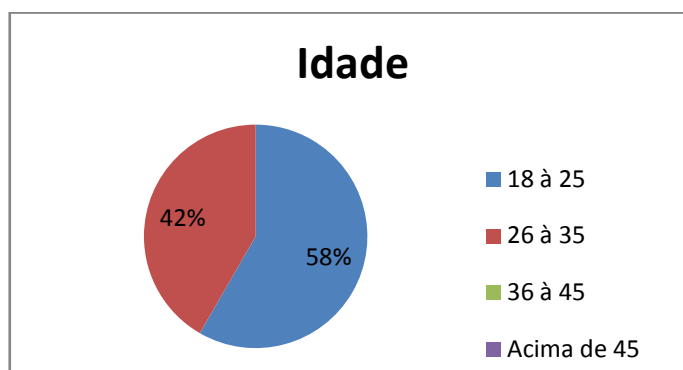


Gráfico 1: Idade.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

**b) Sexo:** Percebe-se que em relação ao sexo, dos 12 participantes, apenas 1 (8%) é do sexo feminino. Revelando assim uma predominância de 92% de funcionários do sexo masculino no respectivo departamento.

Tabela 2: Sexo.

SEXO	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Masculino	11	92
Feminino	1	8
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Referente ao sexo dos participantes desta pesquisa segue os dados abaixo:

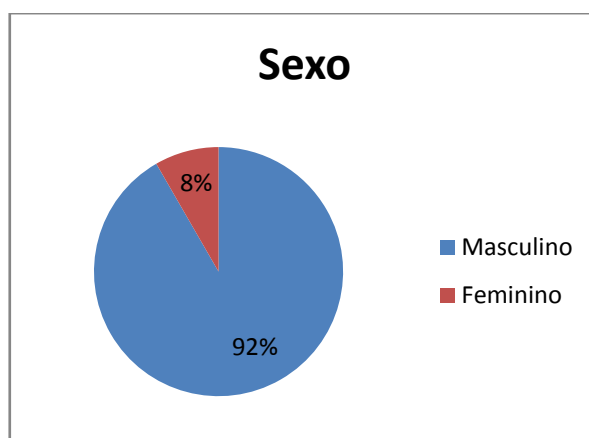


Gráfico 2: Sexo.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

**c) Escolaridade:** Quanto à escolaridade, os dados revelaram que dos 12 pesquisados, 8 (67%) possuem o ensino superior completo e 4 (33%) possuem o ensino superior incompleto. Sendo assim, 100% da população pesquisada ou já concluíram o ensino superior, ou ainda estão cursando.

Tabela 3: Escolaridade.

ESCOLARIDADE	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Ensino Fundamental incompleto	0	0
Ensino Fundamental completo	0	0
Ensino Médio incompleto	0	0
Ensino Médio completo	0	0
Ensino Superior incompleto	4	33
Ensino Superior completo	8	67
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

O gráfico abaixo revela a escolaridade dos participantes desta pesquisa.

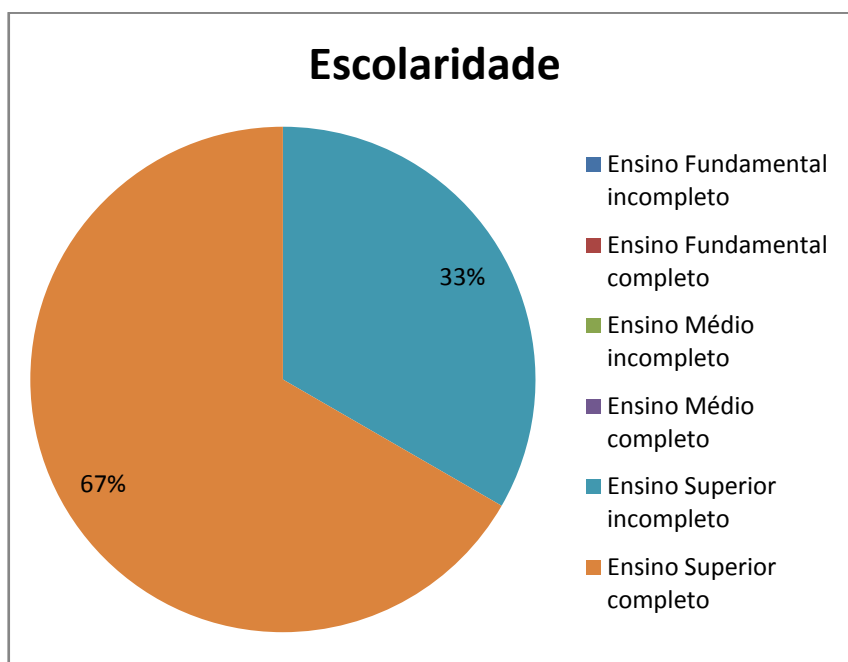


Gráfico 3:Escolaridade.

Fonte:Pesquisa de campo (2012)

**d) Tempo de empresa:** A respeito deste item verificou-se que dos 12 participantes 7 (59%) possuem de 1 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa, 3 (25%) possuem menos de um ano de trabalho na empresa, 1 (8%) possui de 6 a 10 anos de empresa e 1 (8%) possui mais de 10 anos de tempo de trabalho na empresa. Podendo assim afirmar que o quadro de funcionários do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Vsoft Tecnologia possui pouco tempo de trabalho na empresa

Tabela 4: Tempo de empresa.

TEMPO DE EMPRESA	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Menos de 1 ano	3	25
1 a 5 anos	7	59
6 a 10 anos	1	8
Acima de 10 anos	1	8
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

No gráfico abaixo se observa o tempo de empresa dos participantes desta pesquisa.

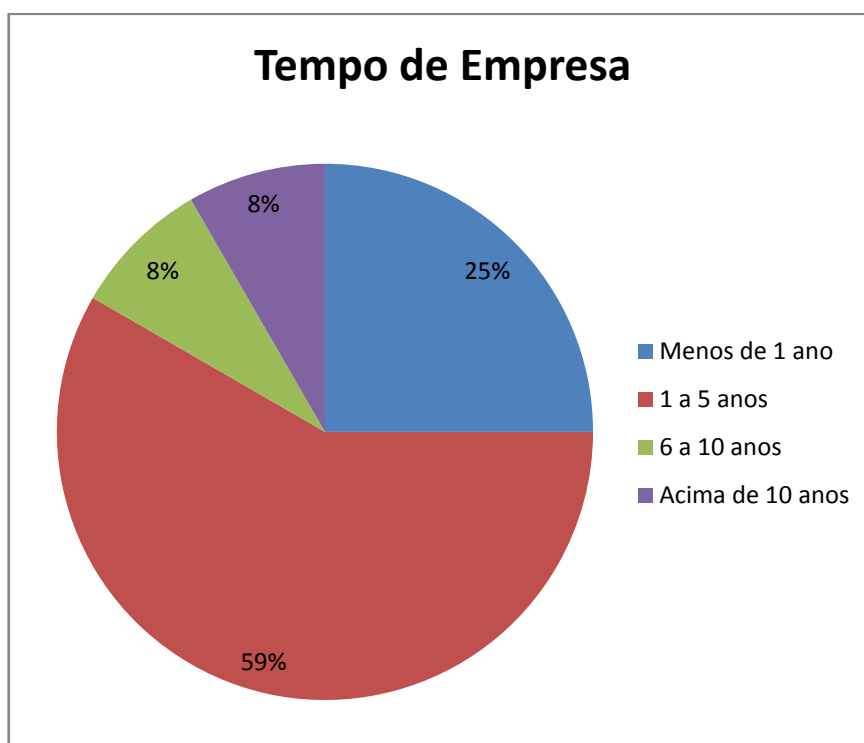


Gráfico 4: Tempo de empresa.

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

### e) Área de Trabalho:

Tabela 5: Área de trabalho.

ÁREA DE TRABALHO	RESPOSTAS	PERCENTUAL
Pesquisador	7	58
Desenvolvedor	6	50
Suporte	3	25
Outros	2	17
Total*	Os funcionários, desse departamento, podem exercer mais de uma função.	

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

O Gráfico 5 revela a distribuição das áreas de trabalho no departamento de P&D da Vsoft. Ressalta-se que alguns funcionários possuem mais de uma função, portanto, o percentual foi distribuído em relação ao número total de áreas de trabalho executadas (18), e não em relação ao número total de participantes (12) desta pesquisa.

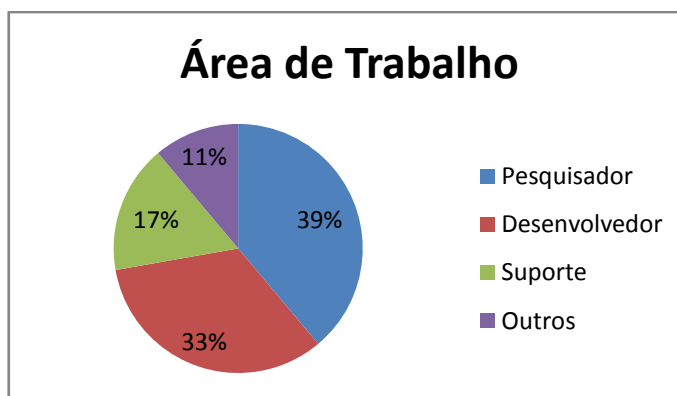


Gráfico 5: Área de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

### f) Estado civil:

A respeito deste item verificou-se que dos 12 participante, 10 (83%) são solteiros, e 2 (17%) dos participantes são casados. Como demonstra a tabela abaixo.

Tabela 6: Estado Civil

ESTADO CIVIL	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Solteiro (a)	10	83
Casado (a)	2	17
Separado (a)	0	0
Viúvo (a)	0	0
Divorciado (a)	0	0
Outro	0	0
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Abaixo segue o gráfico com o percentual do estado civil dos participantes desta pesquisa.

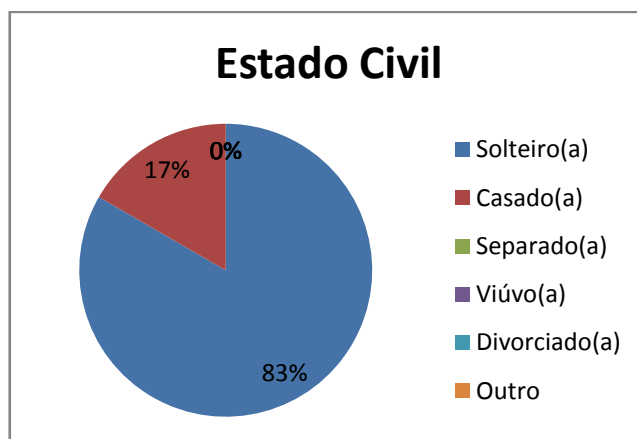


Gráfico 6: Estado Civil  
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

A análise do perfil geral dos funcionários do departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa Vsoft revelou que com relação à faixa etária dos 12 participantes, 7 (58%) possuem idade entre 18 e 25 anos. A identificação do perfil ainda revelou que dos 12 participantes, 11 (92%) são do sexo masculino. Quanto à escolaridade de um total de 12 participantes, 8 (67%) possuem o ensino superior completo, o que chama atenção é que os outros 4 (33%) participantes estão com o ensino superior incompleto. Já em relação ao tempo de trabalho na empresa dos 12 participantes, 7 (59%) possuem entre 1 e 5 anos de empresa. Ainda constatou-se que em relação à área de trabalho 7 (58%) dos 12

participantes possui atividades voltadas a pesquisa. Percebe-se também quem em relação ao estado civil de um total de 12 participantes, 10 (83%) são solteiros.

#### 4.3 ATIVIDADES VOLTADAS PARA A PROMOÇÃO DA QVT NO DEPARTAMENTO DE P&D DA VSOFT

Até a elaboração deste estudo, verificou-se que a empresa Vsoft Tecnologia não possui algum modelo de gestão formal ou sistematizado e oficial, envolvendo a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários; entretanto, realiza algumas ações que atendem alguns aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho, conforme destacado no modelo de Walton (modelo que serviu de base para este estudo), indicadores estes que foram constatados por meio não só do questionário aplicado, como também da observação e da consequente análise do autor do estudo na visita realizada na empresa, nas informações repassadas pelos diretores e funcionários, e na entrevista semi-estruturada respondida por um dos sócios.

Através da entrevista semi-estruturada um dos sócios revelou que a empresa se preocupa com o ambiente de trabalho, e com a qualidade de vida dos funcionários, mas revelou que ainda não implantou uma ação específica que visa a QVT; no entanto, relatou que a Vsoft preza pelo bem-estar dos funcionários, obedece as Leis Trabalhistas, e parece estar predisposta a aperfeiçoar o relacionamento entre funcionário e empresa, ao pensar, futuramente, quando a empresa estiver mais consolidada no mercado, implantar ações mais diretas de QVT.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DAS PESSOAS SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DA REALIDADE ANALISADA

Para descrever a percepção das pessoas sobre a qualidade de vida no trabalho no contexto da realidade analisada, foram utilizadas as categorias de análise sugeridas por Walton (1973), que são: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida; e a relevância social do trabalho na vida.

#### 4.4.1 Compensação justa e adequada

Em relação a esta primeira categoria do modelo de Walton (1973), Valle (1996), destaca que a compensação justa e adequada refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Dessa maneira, a compensação será justa quando o que for pago ao empregado estiver apropriado ao trabalho executado, e será adequada, se a renda for suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados.

Com o intuito de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto à compensação justa e adequada, foi necessário que os mesmos respondessem a três questões (questão 1 a 4), as quais buscaram respostas quanto: ao salário ser justo e adequado às tarefas realizadas; à equidade interna, onde se buscou saber se o salário é equivalente entre os funcionários que realizam a mesma atividade; e à equidade externa, buscando revelar a percepção dos participantes quanto à equivalência do seu salário, quando comparado aos profissionais que realizam as mesmas tarefas em outras empresas.

##### 4.4.1.1 Adequação do salário às tarefas realizadas

Quanto ao salário ser justo e adequado às tarefas de trabalho que os funcionários realizam, a pesquisa revelou que dos 12 participantes, 7 (58,33%) não concordam com o salário que recebem, considerando-o injusto e inadequado às tarefas realizadas, por sua vez, 5 (41,67%) funcionários concordam com o que recebem, definindo assim sua renda como adequada. Walton (1973) afirma que a compensação justa e adequada ainda “verifica se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige”. Portanto, quando um empregado considera sua renda inadequada, ele pode estar comparando-a com um destes critérios expostos pelo autor.

QUESTÃO 1	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Sim	5	41,67
Não	7	58,33
Total	12	100

Tabela 7: Salário justo e adequado.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Mais da metade dos participantes apontaram que o salário que recebe está inadequado às tarefas realizadas, o que se torna um dado bem relevante. Este dado pode ter sido elevado

por conta das variadas percepções que os participantes possuem quanto à adequação e justiça de uma renda.

#### 4.4.1.2 Equidade interna

Lima (1995) relata a importância da equidade interna, e afirma que a mesma verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou semelhantes dentro da organização. Ressalta-se que o favorecimento de uns em relação a outros, não é positivo para a empresa, e pode gerar conflito interno.

No que tange à equivalência do salário ao dos colegas de trabalho que realizam as mesmas atividades na Vsoft, verificou-se que dos 12 participantes 8 (66,67%) dos funcionários consideram existir uma equidade interna salarial, os outros 4 (33,33%) participantes afirmaram não haver uma equivalência salarial entre os colegas que realizam as mesmas tarefas.

<b>QUESTÃO 2</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	8	66,67
Não	4	33,33
Total	12	100

Tabela 8: Equidade interna.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isso significa que uma boa parte dos participantes considera haver imparcialidade na remuneração aos funcionários que realizam as mesmas atividades no departamento de P&D da Vsoft. O que pode ser decorrido de uma remuneração pré-estabelecida por cargo.

#### 4.4.1.3 Equidade externa

Walton (1973), afirma que há equidade externa quando “a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes”.

No que diz respeito à equidade externa, dos 12 participantes, 6 (50%) afirmaram que o salário está equivalente ao dos profissionais que realizam as mesmas atividades em outras empresas, na percepção dos outros 6 participantes (50%) sua renda não é equivalente ao dos



profissionais que executam a mesma tarefa em outras empresas. Para Walton (1973), deve haver uma imparcialidade referente a outros profissionais da mesma categoria no mercado de trabalho.

<b>QUESTÃO 3</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	6	50
Não	6	50
Total	12	100

Tabela 9: Equidade externa

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os dados coletados quanto à equidade externa revelou que não há uma certeza, na percepção dos participantes, a respeito da existência da equidade externa no respectivo ambiente de trabalho. Isso pode ter ocorrido pelo motivo dos funcionários não terem certeza a respeito de quanto se paga para a realização das mesmas atividades nas demais empresas do mesmo porte e setor.

#### *4.4.1.4 Oferecimento de benefícios sociais*

Em relação ao oferecimento de benefícios sociais tais como: plano de saúde e odontológico, bolsa de estudos, auxílio creche e convênios; se essas políticas se caracterizam como um indicativo de Qualidade de Vida no Trabalho, percebe-se que dos 12 participantes, 11 (91,67%) responderam que consideram tais benefícios como ações de Qualidade de Vida no Trabalho, e 1 (8,33%) participante não considera tais benefícios como um indicativo de QVT na empresa. Nesse caso, pode-se destacar Limongi-França (1998, p.41) quando relata que a Qualidade de Vida no trabalho é “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

<b>QUESTÃO 4</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	11	91,67
Não	1	8,33
Total	12	100

Tabela 10: Oferecimento de benefícios sociais

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Nota-se assim que os investimentos que a Vsoft faz, como por exemplo, as bolsas de estudos em cursos relevantes aos funcionários são reconhecidas por quase totalidade dos participantes da pesquisa.

Verificou-se que no que tange à compensação justa e adequada, na percepção dos participantes, o salário é inadequado às atividades realizadas, como ainda, na visão de 50% dos participantes, não ocorre equidade externa, porém, a maioria dos participantes afirmou receber salário equivalente a seus colegas de trabalho que praticam a mesma atividade, e quase totalidade demonstrou haver ações referentes aos benefícios sociais.

#### 4.4.2 Condições de trabalho

Lima (1995) expõe que “a satisfação do trabalhador está relacionada à adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária”.

Com a finalidade de analisar as percepções dos participantes em relação às condições de trabalho, aplicaram-se cinco questões (questão 5 a 10) relacionadas a esta categoria, buscando assim revelar as percepções dos participantes quanto: a adequação da carga horária de trabalho; as condições de segurança e prevenção de acidentes; limpeza e organização do local de trabalho; possíveis dificuldades físicas para a realização do trabalho; e disponibilidade de equipamentos e materiais para a execução das atividades.

##### *4.4.2.1 Adequação da carga horária de trabalho*

Lima (1995) relata “que a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização deve obedecer à legislação vigente e não causar fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores”.

Quanto à carga horária de trabalho estar adequada às atividades a serem realizadas, de um total de 12 participantes, 11 (91,67%) afirmaram haver uma adequação, e apenas 1 participante (8,33%) revelou que a carga horária não se encontra adequada às atividades a serem executadas.

<b>QUESTÃO 5</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	11	91,67
Não	1	8,33
Total	12	100

Tabela 11: Adequação da Carga horária de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isso significa que, de um modo geral, na percepção dos participantes, existe uma adequação da carga horária de trabalho às atividades, tendo em vista que grande maioria dos trabalhadores não revelou uma eventual inadequação. O que deve ter ocorrido por conta que a empresa obedece às jornadas de trabalho, e planeja as atividades de acordo com a carga horária dos funcionários. Onde os prazos para as pesquisas e desenvolvimentos dos *softwares* são possíveis e alcançáveis.

#### 4.4.2.2 Condição de segurança e prevenção de acidente

Segundo Lima (1995) “a organização deve respeitar as normas de segurança, e procurar se prevenir contra eventuais acidentes de trabalho”, dessa maneira, vai zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores, e conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

Em relação à percepção dos participantes quanto à condição de segurança e prevenção de acidente, dos 12 participantes, 10 (83,33%) funcionários consideram que o seu ambiente de trabalho possui as condições necessárias para proporcionar sua integridade física. Todavia, 2 (16,67%) participantes consideraram que a empresa não proporciona um ambiente de trabalho que garanta segurança e prevenção de acidentes.

<b>QUESTÃO 6</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL(%)</b>
Sim	10	83,33
Não	2	16,67
Total	12	100

Tabela 12: Condição de segurança e prevenção de acidentes.

Pesquisa de campo (2012)

O fato de absoluta maioria dos participantes se sentirem seguros e prevenidos de acidentes, no ambiente de trabalho, expõe que na percepção dos funcionários do departamento de P&D da Vsoft, o ambiente é seguro e as atividades realizadas não colocam em risco a

integridade física dos funcionários. O que pode ter sido influenciado pelo fato de na história da empresa, não ter ocorrido algum tipo de acidente grave.

#### *4.4.2.3 Limpeza e organização do ambiente de trabalho*

A organização e limpeza no ambiente de trabalho geram benefícios como: diminuição de riscos de acidente, realização das tarefas com mais conforto e redução de desperdícios de tempo e materiais.

No que tange a organização e limpeza no departamento de P&D da Vsoft, dos 12 pesquisados, 10 (83,33%) dos funcionários constataram que estão satisfeitos com a limpeza e organização do ambiente, por sua vez, 2 (16,67%) participantes discordam da opinião dos demais.

<b>QUESTÃO 7</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	10	83,33
Não	2	16,67
Total	12	100

Tabela 13: Limpeza e organização do ambiente de trabalho.  
Pesquisa de campo (2012)

Isso significa que na visão dos funcionários do departamento de P&D da Vsoft, o ambiente de trabalho se encontra limpo e organizado, dessa maneira, facilitando a execução das tarefas. Dados que podem ter sido influenciados pelo fato de a empresa se preocupar com a limpeza e organização da empresa, demonstra isto ao terceirizar os serviços de limpeza.

#### *4.4.2.4 Dificuldades relacionadas ao aspecto físico*

As dificuldades físicas atrapalham na execução das atividades, e ocorrem quando o trabalhador não consegue realizar a atividade por conta de uma dificuldade atribuída ao aspecto físico. De um total de 12 pesquisados, 9 (75%) relataram que não sentem nenhuma dificuldade física que atrapalhe a execução das atividades, porém, 3 (25%) dos funcionários afirmaram sentir dificuldades relacionadas ao aspecto físico.

<b>QUESTÃO 8</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL(%)</b>
Sim	3	25
Não	9	75
Total	12	100

Tabela 14: Dificuldade Física.  
Pesquisa de campo (2012)

Com isso, pode-se afirmar que o aspecto físico não se caracteriza como um empecilho na execução das atividades no entendimento de boa parte dos pesquisados. Os 9 participantes que revelaram não sentir nenhuma dificuldade quanto ao aspecto físico podem ter sido conduzidos a esta opinião pelo fato de a empresa disponibilizar de uma estrutura física com espaço suficiente para a execução das atividades, onde cada um dos 12 funcionários possui sua própria escrivaninha.

#### 4.4.2.5 Disponibilidade de equipamentos e materiais

É de grande relevância possuir os equipamentos necessários e propícios a execução das atividades, considerando que sua indisponibilidade gera ociosidade, perda de tempo, retrabalho, dentre outros problemas.

Em relação à disponibilidade de equipamentos e materiais que os funcionários necessitem para a realização das atividades no ambiente de trabalho, dos 12 participantes, todos os 12 (100%) concordaram que a empresa disponibiliza os materiais e equipamentos necessários para execução das tarefas.

<b>QUESTÃO 9</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 15: Disponibilidade de equipamentos e materiais.  
Pesquisa de campo (2012)

Os dados obtidos revelaram que todos os participantes estão de acordo com os materiais disponíveis para a execução das atividades, isso significa que na percepção dos funcionários do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Vsoft não ocorre indisponibilidade de materiais fundamentais na realização das tarefas, o que é bastante relevante. O que pode ter decorrido pelo fato de cada um dos doze participantes terem em

mãos um notebook com acesso a *internet*, e com todos os *softwares* relevantes para a execução das atividades instalados.

#### 4.4.2.6 Desgaste emocional e sofrimento psicológico

Em relação ao trabalho realizado pelo funcionário estar associado ao desgaste emocional e ao sofrimento psicológico, notou-se que 10 (83,33%) responderam que não possui associação, e 2 (16,67%) afirmaram haver uma associação entre o trabalho que executa com um desgaste emocional e um sofrimento psicológico. Para Lancman e Sznclwar (2004), “o aparecimento do sofrimento psíquico decorre do fato de que a desconfiança existente entre as equipes também traz conflitos dentro da própria equipe, podendo acarretar o aumento do individualismo e o fechamento do indivíduo sobre si mesmo”. É relevante ainda ressaltar que apenas 16,67% dos participantes sustentam a teoria da Revista Você S/A de janeiro de 2009 onde é apresentada a ideia de que o sofrimento psíquico é, muitas vezes, consequência do trabalho.

QUESTÃO 10	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Sim	2	16,67
Não	10	83,33
Total	12	100

Tabela 16: Associação do trabalho com desgaste emocional e sofrimento psicológico.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Nesse critério notou-se que na percepção de grande maioria dos participantes da pesquisa, não há relação entre o trabalho efetuado nos respectivos cargos com possíveis desgastes emocionais e sofrimentos psicológicos. O que pode ter levado a grande maioria dos participantes a este pensamento é o fato de a empresa normalmente não trabalhar com metas de curto prazo, no que diz respeito à entrega dos *softwares*.

Nesse contexto, quanto à visão dos participantes desta pesquisa, pode-se afirmar que o ambiente de trabalho possui ótimas condições de trabalho, pois todos os indicadores possuem ótima aceitação por parte dos funcionários, onde se destaca a unanimidade quanto à satisfação dos participantes em relação à disponibilidade de equipamentos e materiais.

#### 4.4.3 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidade

Esta categoria refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, adquirir autonomia, obter informações relevantes em relação ao trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Walton (1974) lembra que “o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados”.

Com o intuito de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto à oportunidade de uso e o desenvolvimento de capacidade, foi preciso que os mesmos respondessem a cinco questões (11 a 16), buscando assim realizar a análise da QVT no ambiente de trabalho quanto: a autonomia sobre assuntos importantes; a satisfação com os resultados obtidos no trabalho, ou seja, o significado da tarefa; a identidade da tarefa; a variedade da habilidade; e a retroinformação.

##### 4.4.3.1 Autonomia

Lima (1995), a autonomia acontece quando “a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa”.

Com relação à autonomia delegada pela empresa ao funcionário para ter participação nas decisões sobre assuntos importantes que afetam as atividades do mesmo, constatou-se que dos 12 pesquisados, 9 (75%) dos funcionários responderam que sentem liberdade para participar nas decisões importantes, por sua vez, 3 (25%) dos funcionários não sentem tal liberdade nas decisões.

<b>QUESTÃO 11</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	9	75
Não	3	25
Total	12	100

Tabela 17: Autonomia sobre assuntos importantes.  
Pesquisa de campo (2012)

Na percepção de grande maioria dos participantes, existe no ambiente de trabalho, uma autonomia para expor as respectivas opiniões sobre assuntos importantes ligados diretamente ao trabalho. Esta percepção a respeito deste indicador pode ter sido influenciada

por conta de a empresa possuir uma divisão de *internet (ThinkBox)*, na qual os colaboradores expõem suas ideias, inclusive quanto às suas atividades.

#### 4.4.3.2 Significado da tarefa

Walton (1974) relata que o significado da tarefa acontece quando “o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada”.

No que tange a satisfação com as atividades executadas no trabalho, dos 12 participantes, 11 (91,67%) se mostraram satisfeitos, e apenas 1 (8,33) participante considerou não estar satisfeito com os resultados obtidos decorrente das tarefas desempenhadas.

QUESTÃO 12	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Sim	11	91,67
Não	1	8,33
Total	12	100

Tabela 18: Significado da tarefa.  
Pesquisa de campo (2012)

Os dados coletados quanto ao significado da tarefa, revelou que quase totalidade dos participantes considera estar satisfeitos com as atividades desempenhadas e os resultados obtidos. Dados que podem ser justificados pelo fato de a empresa está alcançando êxito no desenvolvimento de seus softwares, inclusive conquistando prêmios e negociando seus produtos/ serviços com órgãos e instituições do Governo Federal.

#### 4.4.3.3 Identidade da tarefa

De acordo com Walton (1973), a identidade da tarefa “mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido”, observando assim, se as tarefas realizadas estão de acordo com suas respectivas funções; pode-se destacar Robbins (2005) que expõe que encontrar uma identificação no trabalho nos motiva a crescer junto com a empresa, compatibilizando nossos interesses e competências pessoais com os objetivos e competências empresariais.

Nesse contexto, de um total de 12 pesquisados, 9 (75%) afirmaram que suas tarefas estão de acordo com sua função, enquanto que 3 (25%) dos funcionários acreditam que desenvolvem atividades que não são da sua função.



<b>QUESTÃO 13</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	9	75
Não	3	25
Total	12	100

Tabela 19: Identidade da tarefa.  
Pesquisa de campo (2012)

Sendo assim, percebe-se que boa parte dos participantes tem a percepção de que estão executando as tarefas relacionadas ao cargo, embora ainda haja funcionários que acreditam estar praticando atividades que não são da sua função. O que pode estar relacionado à flexibilidade do cargo, como ainda, ao fato de um mesmo funcionário possuir duas funções, onde um pesquisador pode estar executando tarefas referentes ao cargo de desenvolvedor.

#### *4.4.3.4 Variedade da habilidade*

Lima (1995) expõe que a variedade da habilidade ocorre quando “a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo”. Ou seja, quando o funcionário utiliza de suas habilidades e seus conhecimentos para realizar uma determinada atividade, ocorre assim uma variedade da habilidade.

Dessa maneira, com relação ao funcionário utilizar grande parte de seus conhecimentos e habilidades para desempenhar seu trabalho, constatou-se que de um total de 12 pesquisados, todos os 12 (100%) afirmaram utilizar suas habilidades e conhecimentos na execução das atividades no ambiente de trabalho.

<b>QUESTÃO 14</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 20: Variedade da habilidade.  
Pesquisa de campo (2012)

Isso significa que na percepção dos participantes, para a execução das atividades dos cargos, é primordial o uso de conhecimentos e habilidades dos funcionários. O que é um dado bastante relevante, pois havendo esta unanimidade quanto à importância das habilidades e dos

conhecimentos para se conseguir realizar as atividades, acarreta em uma maior aceitação por parte dos funcionários, em estarem participando de treinamentos e capacitação, tendo em vista suas relevâncias. Esta unanimidade pode ter surgido por conta da evidente importância dos conhecimentos e habilidades dos funcionários que trabalham na área de Tecnologia da Informação (TI).

#### 4.4.3.5 Retroinformação

Segundo Lima (1995), a retroinformação acontece quando a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve. Ou seja, está ligada diretamente com a disponibilidade, por parte da empresa, de informações necessárias para a execução adequada do trabalho.

Nesse contexto, com relação à disponibilidade por parte da empresa, de informações necessária para a adequada execução das atividades, dos 12 participantes, todos os 12 (100%) estão satisfeitos com as informações que a empresa oferece para a realização das atividades no ambiente de trabalho.

<b>QUESTÃO 15</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 21: Retroinformação.  
Pesquisa de campo (2012)

Dessa maneira, com os dados obtidos constatou-se que todos os participantes consideram possuir as informações mais relevantes quanto à execução adequada das atividades, o que se torna um dado bastante relevante. Esta unanimidade deve ter surgido pelo fato de os funcionários estarem constantemente informados sobre o andamento do desenvolvimento do *software*. O *feedback* durante o desenvolvimento do software também contribui para tal unanimidade.

#### 4.4.3.6 Trabalho como forma de crescimento e realização pessoal.

Em relação ao participante considerar o trabalho como uma forma de crescimento e realização pessoal e profissional, observa-se que todos os 12 (100%) participantes consideram o trabalho como uma forma de realização pessoal e profissional. Lobo (2004) define o trabalho como “um importante fator de realização humana”.

<b>QUESTÃO 16</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 22: Trabalho como forma de crescimento e realização pessoal.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Na percepção de todos os funcionários do departamento de P&D da Vsoft o trabalho é visto como uma forma de crescimento e realização pessoal, o que demonstra que os mesmos encaram seus respectivos trabalhos como uma realização pessoal.

Pode-se destacar que nesta categoria (oportunidade de uso e desenvolvimento da capacidade) os participantes apontaram um bom grau de concordância, onde ocorreu concordância quanto aos indicadores de autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade, e retroinformação. Onde se destacou a unanimidade quanto ao uso das habilidades e conhecimentos na realização das atividades, e quanto à disponibilidade de informações relevantes para a execução da tarefa.

#### 4.4.4 Oportunidades de desenvolvimento e segurança

Quanto a esta categoria Walton (1974) busca focalizar basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, como ainda as dificuldades enfrentadas por estes. O autor não exclui, em hipótese alguma, suas próprias limitações, pelo contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores. Partindo deste pressuposto, Walton (apud Lima, 1995, p. 67) “propõe avaliar a expectativa do trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir

em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares, e por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho”.

Dessa forma, com o intuito de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto às oportunidades de desenvolvimento e segurança, fez-se necessário que os mesmos respondessem a três questões (17 a 19), as quais vão buscar revelar as percepções dos participantes quanto: ao oferecimento de oportunidades de crescimento profissional, ou seja, a possibilidade de carreira; investimento na capacitação profissional com treinamentos e cursos; e segurança e estabilidade na empresa.

#### *4.4.4.1 Possibilidade de carreira*

Vai englobar o quanto a empresa oferece de oportunidades de crescimento profissional, para Lima (1995) a possibilidade de carreira “verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma”.

Quanto a Vsoft oferecer oportunidades de crescimento profissional, dos 12 pesquisados, 7 (58,33%) dos funcionários consideram que a empresa oferece oportunidades de carreira, porém, 5 (41,67%) participantes consideram não haver uma possibilidade de carreira.

<b>QUESTÃO 17</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	7	58,33
Não	5	41,67
Total	12	100

Tabela 23: Possibilidade de carreira.  
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isso significa que há certa disparidade na percepção dos participantes quanto ao oferecimento de possibilidade de carreira por parte da Vsoft. Os dados podem ter sido influenciados por uma não apresentação, pelos gestores, de um plano de cargos e salários de maneira formal.

#### 4.4.4.2 Crescimento Pessoal

Walton (1974) relata que o crescimento pessoal pode decorrer “através de um plano e capacitação dos trabalhadores, onde a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos”. Nesse contexto, Gil (2007, p.118) expõe que “devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com o intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Em relação ao investimento em capacitação por meio de treinamentos e cursos, dos 12 pesquisados, 7 (58,33) funcionários consideram não haver esse investimento no crescimento pessoal, e 5 (41,67) dos participantes afirmam que a empresa investe na capacitação do profissional com treinamentos e cursos.

<b>QUESTÃO 18</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	5	41,67
Não	7	58,33
Total	12	100

Tabela 24: Crescimento pessoal.  
Pesquisa de campo (2012)

A partir dos dados obtidos revelou-se que na percepção da maioria dos participantes não existe um investimento na capacitação profissional, por meio de treinamentos e cursos. O que se torna um dado preocupante, pois num setor tão competitivo como o de software, o treinamento caracteriza-se como uma ferramenta importante para a empresa, e busca a excelência e a qualidade nos resultados. No entanto, estes dados podem ter sido motivados por conta de os treinamentos serem realizados internamente, podendo passar despercebido pelos funcionários. Como ainda, pelo fato de constantemente haver inovações no setor, fazendo-se necessário a ocorrência de treinamentos e capacitações em um menor espaço de tempo.

#### 4.4.4.3 Segurança e estabilidade no emprego

Conforme Walton (1974), a segurança e estabilidade no emprego acontecem quando “a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego”.

Em relação a se sentir seguro e estável no emprego, de um total de 12 pesquisados, 8 (66,67%) dos funcionários sentem-se seguros trabalhando no departamento de P&D da Vsoft, entretanto, 4 (33,33%) demonstraram não sentir tal segurança e estabilidade, como revela a Tabela 26.

QUESTÃO 19	RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Sim	8	66,67
Não	4	33,33
Total	12	100

Tabela 25: Segurança e estabilidade no emprego.  
Pesquisa de campo (2012)

Notou-se que a maioria dos participantes apontou que a empresa proporciona segurança e estabilidade no emprego, o que se define como um importante dado, considerando-se que tal estabilidade é procurada por grande maioria dos trabalhadores. Este indicador pode ter aparecido de forma positiva por conta de a empresa possuir um baixo índice de *turnover*.

Portanto, quanto à oportunidade crescimento e segurança, mais de 58% dos participantes responderam não haver o investimento necessário em treinamentos e cursos, porém os funcionários do departamento de P&D da Vsoft mostraram concordância quanto ao crescimento pessoal e a segurança e estabilidade no emprego. O que contradiz o entrevistado quando o mesmo relata que existe possibilidade de carreira, pois há um interesse por parte da empresa em primeiramente promover internamente, para depois pensar em contratar um funcionário no mercado de trabalho e que no decorrer da história da VSoft houve algumas poucas situações em que fez-se necessário demissões. No caso em que o indivíduo não conseguiu se integrar a forma de trabalho da empresa ou também quando a empresa passou por momentos em que se fazia necessário a redução de custos.

O entrevistado ainda expõe que com a finalidade de capacitar os funcionários a empresa mantém bibliotecas e vídeos de treinamentos sempre atualizados, várias revistas da área, financia provas de certificação e realiza workshops e cursos de curta duração, quando

pertinentes. Porém mais da metade dos participantes alegaram não existir o investimento necessário para proporcionar o crescimento pessoal

#### 4.4.5 Integração social na organização

Walton (1974) ressalta a importância das relações interpessoais para poder verificar o nível de identidade dos trabalhadores com a organização, e por consequência o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Dessa maneira, pode se avaliar isto, pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, fazendo assim com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo e à empresa.

Com a finalidade de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto à integração social na organização, fez-se necessário que os participantes respondessem a quatro questões (20 a 23), as quais buscaram respostas quanto: a igualdade no oferecimento de oportunidades, a possível existência de discriminação no ambiente de trabalho, relacionamento entre os funcionários, e integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho.

##### 4.4.5.1 Igualdade de oportunidade de crescimento

Lima (1995) revela que a igualdade de oportunidade e crescimento é “a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores”.

Quanto ao oferecimento de oportunidades e crescimento serem iguais para todos os funcionários, em um total de 12 pesquisados, 7 (58,33%) consideram haver esta igualdade, já os outros 5 (41,67%) confirmam que não acontece tal igualdade na oportunidade de crescimento.

<b>QUESTÃO 20</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	7	58,33
Não	5	41,67
Total	12	100

Tabela 26: Igualdade de oportunidades de crescimento.  
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Na percepção de uma pequena maioria ocorre imparcialidade no oferecimento de oportunidades e crescimento profissional, o que é bastante perigoso, pois boa parte dos

funcionários afirma não enxergarem tal imparcialidade. O que é justificado por conta da empresa procurar tratar os funcionários de maneira igual. Os cinco participantes que afirmaram não enxergar tal igualdade podem não estar de acordo com os critérios de igualdade estabelecidos pela empresa.

#### 4.4.5.2 Discriminação

Na empresa não deve haver nenhum tipo de discriminação, seja pela aparência, estilo de vida, sexo, raça ou ainda religião que os funcionários possuem.

Dessa maneira, com relação à possível existência de discriminação no ambiente de trabalho, dos 12 pesquisados, 11 (91,67%) dos funcionários apontaram não sentir nenhum tipo de discriminação no trabalho, e apenas 1 (8,33%) funcionário relatou existir atos discriminativos no respectivo ambiente.

<b>QUESTÃO 21</b>	<b>REPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	1	8,33
Não	11	91,67
Total	12	100

Tabela 27: Existência de discriminação.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os dados apontaram que de maneira geral, na análise dos funcionários, não ocorre discriminação no ambiente de trabalho, o que é um dado bastante relevante, partindo-se do pressuposto de que deve haver uma integração social no trabalho, e uma relação humanizada entre chefia e funcionários. Os dados devem ter sido motivados pelo fato de nunca ter chegado à gerência queixas relacionadas à existência de discriminação.

#### 4.4.5.3 Respeito mútuo e companheirismo no relacionamento

Ocorre, segundo o entendimento de Walton (1973), quando se busca verificar “a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos”.



Em relação ao relacionamento entre os funcionários ser baseado no respeito mútuo e companheirismo, dos 12 pesquisados, todos os 12 (100%), afirmaram que no ambiente de trabalho do departamento de P&D da Vsoft, ocorre um bom relacionamento interpessoal.

<b>QUESTÃO 22</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 28: Respeito mútuo e companheirismo no relacionamento.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Pode-se supor então que na visão dos participantes, o relacionamento entre os funcionários possui integridade, respeito mútuo e companheirismo, o que é de grande valia. Tal fato pode ter ocorrido por conta que no departamento de pesquisa e desenvolvimento as atividades muitas vezes são realizadas com trabalhos em equipes, dessa maneira, alimenta o respeito mútuo e companheirismo entre os funcionários. Outro fator que pode ter auxiliado a ocorrência de tal unanimidade se dar por conta de boa parte da equipe do departamento de P&D possuir contato fora da empresa, seja em graduação, mestrado, ou especializações.

#### *4.4.5.4 Integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho*

Caracteriza-se como um critério de bem estar, e aumenta a integração social no trabalho, contribuindo com o relacionamento interpessoal dos profissionais.

Quanto aos funcionários possuírem integração fora do ambiente de trabalho, de um total de 12 participantes da pesquisa, 9 (75%) responderam que a empresa proporciona integração entre os funcionários fora do cenário da organização, e 3 (25%) funcionários relatou que a empresa não proporciona tal integração entre os funcionários.

<b>QUESTÃO 23</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	9	75
Não	3	25
Total	12	100

Tabela 29: Integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

A maior parte dos participantes acredita que há uma integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho, o que enriquece o relacionamento entre eles, e favorece a integração social na organização. Isso ocorre devido a uma boa parte da equipe de funcionários do departamento de P&D se conhecer a um bom tempo, muitos se conhecem até mesmo antes de entrar na empresa, o que facilita uma maior integração entre eles.

Na integração social da organização os participantes apontaram um bom nível de concordância, principalmente quanto à ausência de discriminação, em relação ao relacionamento ser baseado no respeito mútuo e companheirismo, os participantes acreditam de forma unânime que exista tal tipo de relacionamento. Porém, na percepção dos participantes deve haver uma melhoria no que diz respeito ao oferecimento imparcial de oportunidades de crescimento.

#### 4.4.6 Constitucionalismo

Walton (1974) relata que este “é outro fator fundamental para a qualidade de vida no trabalho que está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores”.

Com o propósito de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto ao constitucionalismo, foi necessário que os funcionários do departamento de P&D da Vsoft respondessem a três questões (24 a 26), revelando assim suas percepções quanto: direitos trabalhistas, ou seja, as normas e regras praticadas, respeito à privacidade e liberdade e liberdade de expressão.

##### *4.4.6.1 Direitos Trabalhistas*

Onde a empresa deve respeitar e as leis e cumprir todos os direitos dos trabalhadores.

Quanto ao cumprimento das regras e normas previstas na Legislação Trabalhista, dos 12 pesquisados, 11 (91,67%) consideram que a empresa Vsoft cumpre tais regras e normas, e 1 (8,33) funcionário considerou que as regras e normas dos direitos dos trabalhadores não vêm sendo respeitadas.

<b>QUESTÃO 24</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	11	91,67
Não	1	8,33
Total	12	100

Tabela 30: Direitos Trabalhistas.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Pode-se afirmar que na percepção dos participantes da pesquisa grande maioria apontou que a empresa vem respeitando todas as regras e normas previstas na Legislação Trabalhista. Isto se explica pelo fato de não ter chegado, aos gestores, nenhuma reclamação quanto ao não cumprimento das Leis Trabalhistas, como ainda, a empresa não responder a nenhum processo na Justiça Trabalhista.

#### 4.4.6.2 Privacidade pessoal

De acordo com Walton (1974) tal privacidade vai se referir ao respeito e liberdade adquirida pelo funcionário no ambiente de trabalho ocorre quando “a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho”.

Quando perguntados se no ambiente de trabalho há respeito à privacidade e liberdade do funcionário, dos 12 pesquisados, todos os 12 (100%) consideraram que ocorre o respeito à privacidade dos funcionários.

<b>QUESTÃO 25</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 31: Privacidade Pessoal.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

A partir dos dados coletados, entende-se que os funcionários compreendem que há um respeito às suas privacidade e liberdade, facilitando assim o relacionamento entre as partes. Tal unanimidade ocorre pelo fato de não haver registro de queixas relacionadas à falta de respeito à liberdade e privacidade pessoal.

#### 4.4.6.3 Liberdade de expressão

Conforme Walton (1974) ocorre quando “os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas ideias aos seus superiores hierárquicos”.

Quanto haver oportunidades para expor suas ideias e sugestões para melhoria, dos 12 pesquisados, 10 (83,33%) participantes consideram existir esta liberdade de expressão, e 2 (16,67%) discordam dos demais.

<b>QUESTÃO 26</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	10	83,33
Não	2	16,67
Total	12	100

Tabela 32: Liberdade de expressão.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isso significa que, de maneira geral, os participantes possuem uma percepção de que há uma liberdade de expressão no ambiente de trabalho, o que é muito importante para um setor inovador como o referido departamento, pois incentiva a inovação, e dar espaço para possíveis sugestões para planejamento, pesquisa e desenvolvimento. Constatou-se através da entrevista semi-estruturada que quanto à liberdade de expressão, na empresa existe a divisão de *Internet* atualmente chamada de *ThinkBox*, que foi criada para trabalhar com projetos inovadores que surgem das ideias de colaboradores, o que resultou em três projetos, os quais estão em andamento. O *ThinkBox* funciona da seguinte maneira: o colaborador informa a empresa sua ideia e então ela é avaliada em aspectos como viabilidade comercial, taxa de retorno, etc., caso seja aprovada ela é colocada em desenvolvimento e a pessoa que idealizou se torna sócia no projeto.

Dessa maneira, verificou-se um alto nível de concordância por parte dos funcionários do departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa Vsoft, quanto às ações de constitucionalismo adotadas pela empresa.

#### 4.4.7 O trabalho e o espaço total na vida

Conforme Walton (1974) “as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa na vida pessoal e social destes”, por isso o autor sugere a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional.

Nesse contexto com o propósito de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa quanto o trabalho e o espaço total na vida, foi preciso que os mesmos respondessem a cinco questões (27 a 31), buscando revelar as percepções dos participantes quanto: à interferência da carga horária de trabalho na vida pessoal; equilíbrio entre vida pessoal e profissional levando em consideração a carga horária de trabalho; planejamento adequado; trabalho fora do horário; e se a carga horária de trabalho permite convívio com a família.

#### *4.4.7.1 Carga horária de trabalho*

A empresa que preza a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários, de acordo com Walton (1974) deve se preocupar com a jornada de trabalho dos seus empregados, evitando assim que a carga de trabalho interfira na vida pessoal dos seus colaboradores.

Dessa forma, ao ser perguntado sobre a interferência da carga horária de trabalho em suas vidas pessoais, dos 12 pesquisados, 11 (91,67%) afirmaram sentir que suas vidas pessoais não são interferidas pela carga horária de trabalho, e apenas 1 (8,33%) funcionário relatou que sente sua vida pessoal atrapalhada pela carga horária de trabalho.

<b>QUESTÃO 27</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	1	8,33
Não	11	91,67
Total	12	100

Tabela 33: Interferência da carga de trabalho na vida pessoal.  
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

De acordo com os dados quanto à interferência da carga horária de trabalho na vida pessoal, na percepção de quase totalidade dos participantes não ocorre tal interferência o que é bastante positivo. O que se justifica por não haver nenhuma queixa relacionada a tal indicador.

#### *4.4.7.2 Equilíbrio*

Este indicador da categoria trabalho e o espaço total na vida estão relacionados com a existência de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que de acordo com o criador do

modelo, Walton, ocorre quando considerando a carga horária de trabalho, acontece um equilíbrio entre as atividades profissionais, e as atividades pessoais.

Com relação a este equilíbrio, de um total de 12 pesquisados, todos os 12 (100%) dos participantes afirmaram existir um equilíbrio entre suas vidas pessoais e suas vidas profissionais.

<b>QUESTÃO 28</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 34: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Percebeu-se assim, que na percepção dos participantes desta pesquisa, ocorre um equilíbrio entre a carga horária de trabalho, e a vida pessoal, ou seja, mesmo com a jornada de trabalho no departamento de P&D da Vsoft os funcionários não se sentem interferidos para executar seus afazeres pessoais.

#### 4.4.7.3 Planejamento adequado

Neste critério é averiguado se o planejamento da empresa é previamente informado aos funcionários.

Em relação às participações em treinamentos e cursos serem previamente agendadas pela empresa, dos 12 pesquisados, 7 (58,33%) dos funcionários apontaram que a empresa não planeja adequadamente a participação deles em cursos e treinamentos, os outros 5 (41,67%) participantes discordam dos demais.

<b>QUESTÃO 29</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	5	41,67
Não	7	58,33
Total	12	100

Tabela 35: Planejamento adequado.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isto significa que na percepção da maioria dos participantes a empresa não possui um planejamento prévio e adequado em relação à participação dos funcionários em treinamentos e cursos. O que é preocupante, pois não ocorrendo este planejamento prévio, irá acarretar em

prejuízos à vida pessoal e profissional dos empregados. Tal dado pode ter sido revelado por conta de boa parte dos treinamentos serem realizados internamente.

#### *4.4.7.4 Trabalho fora do horário*

Neste critério o autor do modelo relata que as atividades profissionais devem ser realizadas no horário de trabalho, inclusive os cursos e treinamentos.

Quanto à participação em cursos e treinamentos dos funcionários serem fora do horário de trabalho, dos 12 pesquisados, 7 (58,33%) responderam que os treinamentos são realizados fora do horário de trabalho, porém 5 (41,67%) participantes discordaram dos demais.

<b>QUESTÃO 30</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	7	58,33
Não	5	41,67
Total	12	100

Tabela 36: Trabalho fora do horário.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isto significa que na percepção dos participantes, as participações em treinamentos e cursos vêm sendo realizadas tanto dentro como fora do horário de trabalho. Isto pode ter influenciado pelo motivo de o departamento possuir diferentes cargos, podendo possivelmente ocorrer treinamentos de determinados cargos em horário de trabalho, e de outros não. Também se justifica pelo fato de alguns treinamentos serem realizados nos sábados pela manhã, onde nem todos os cargos possuem jornada de trabalho.

#### *4.4.7.5 Convívio em família*

Walton (1974) relata que a jornada de trabalho na empresa não pode interferir no tempo para o convívio em família.

Com relação ao horário de trabalho permitir um convívio em família, dos 12 pesquisados, todos os 12 (100%) afirmaram que a carga horária de trabalho não interfere no convívio em família.

<b>QUESTÃO 31</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 37: Tempo para convívio em família.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

O que se traduz como um dado relevante, pois segundo Walton (1973) o convívio em família eleva a satisfação do trabalhador. Explica-se pela jornada de trabalho estar de acordo com as Leis Trabalhistas.

Destacam-se nesta categoria três indicadores: tempo para convívio em família, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o fato da carga horária não interferir na vida pessoal dos participantes desta pesquisa. Porém, dois indicadores não obtiveram boa aceitação por parte dos participantes, foram eles: trabalho fora do horário de trabalho e planejamento adequado.

#### 4.4.8 A relevância social da vida no trabalho

De acordo com Walton (1974), “a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por consequência, a produtividade”. Todavia, segundo Lima (1995, p. 68) “as mudanças das condições organizacionais ocorrem em geral mais lentamente do que o aumento das expectativas do trabalhador, o que tende a provocar mais alienação”.

Portanto, com o intuito de analisar a percepção dos participantes desta pesquisa em relação à relevância social da vida no trabalho, fez-se necessário que os mesmos respondessem a quatro questões (32 a 36), as quais buscaram respostas quanto: a imagem da empresa, a responsabilidade social da instituição, a responsabilidade social pelos produtos e serviços e a responsabilidade social pelos empregados.

##### 4.4.8.1 Reconhecimento

Neste critério aborda-se o fato de a empresa reconhecer as atividades praticadas pelos funcionários.



Com relação à existência de reconhecimento para as atividades prestadas pelos empregados, dos 12 pesquisados, 11 (91,67%) participantes apontaram existir tal reconhecimento, e apenas 1 (8,33%) discorda dos demais.

<b>QUESTÃO 32</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	11	91,67
Não	1	8,33
Total	12	100

Tabela 38: Reconhecimento.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os dados acima revelaram que na percepção dos funcionários ocorre reconhecimento, por parte da empresa, às tarefas executadas pelos participantes. O que é um dado positivo, pois proporciona uma maior satisfação na realização das atividades. E se explica pelo fato de os funcionários poderem ter participação nos lucros de possíveis projetos criados por eles, onde havendo viabilidade a Vsoft patrocina o projeto.

#### *4.4.8.2 Responsabilidade Social na instituição*

Walton (1973) expõe que “a responsabilidade social está ligada a questões e princípios éticos adotados pela empresa, no que diz respeito, aos problemas de ordem social que enfrenta”, formando assim a ideia de uma empresa como um elo entre governo, sociedade e indivíduo.

Conforme o autor “a auto-estima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando assim uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira”.

Em relação à empresa possuir responsabilidade com a sociedade, dos 12 pesquisados, 6 (50%) responderam que a empresa possui sim uma noção de qualidade de vida e apoia iniciativas comunitárias, entretanto, ou outros 6 (50%) participantes discordaram da opinião dos demais.

<b>QUESTÃO 33</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	6	50
Não	6	50
Total	12	100

Tabela 39: Responsabilidade Social da instituição.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Percebe-se através da coleta dos dados quanto à responsabilidade social da instituição, que na percepção dos participantes a empresa ainda carece de iniciativas comunitárias e de investimento em responsabilidade social. Isso se explica, porque a empresa mantém responsabilidade social com a sociedade, com relação ao meio ambiente a empresa é limpa, já que não trabalha gerando resíduos, além disso, procura-se utilizar o mínimo de papel possível e a utilização da energia elétrica é feita com inteligência. Os cinco participantes que responderam não haver tal responsabilidade podem não conhecer tais práticas realizadas pela empresa.

#### *4.4.8.3 Responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços*

Este critério vai se referir à preocupação da empresa com a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados a sociedade.

Com relação a este critério, dos 12 pesquisados, todos os 12 (100%) participantes responderam que há sim uma preocupação da empresa quanto à responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços.

<b>QUESTÃO 34</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Tabela 40: Responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços.  
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Para os participantes, a empresa pratica ações de responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços, configurando assim um dado relevante.

#### *4.4.8.4 Responsabilidade social pelos empregados*

Walton (1974) expõe que este critério “refere-se ao respeito para com os funcionários frente ao atendimento aos seus direitos e valorização”.

Quanto à valorização por parte da empresa, dos 12 pesquisados, 11 (91,67%) dos participantes sentem serem valorizados por seu trabalho por parte da empresa, e 1 (8,33%) participante não sente tal valorização.

<b>QUESTÃO 35</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Sim	11	91,67
Não	1	8,33
Total	12	100

Tabela 41: Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Isto significa que na percepção da maioria dos participantes, em relação à responsabilidade social pelos empregados, há por parte da empresa uma preocupação em valorizar o funcionário a ponto de perceber que sua função é importante para a empresa.

Na categoria sobre o trabalho e o espaço total na vida, se destacou a responsabilidade social pelos produtos e/ou serviços, responsabilidade social pelos empregados e o reconhecimento pelas atividades executadas pelos participantes desta pesquisa.

Porém não houve um bom nível de aceitação quanto à responsabilidade social da instituição. Ressalta-se que na entrevista semi-estruturada o entrevistado relatou que quanto à Responsabilidade social com os produtos e/ou serviços, a empresa realiza trabalhos bem feitos para que ocorra o marketing natural através da indicação de clientes, e principalmente, estabelece como prioridade a satisfação de seus clientes e o atendimento das especificações por eles exigidas, através da melhoria contínua de seus processos e da participação e empenho de todos seus colaboradores buscando eficácia no oferecimento de produtos e serviços.

#### 4.4.9 Análise sobre a nota atribuída à Qualidade de Vida no Trabalho

##### 4.4.9.1 Referente à nota atribuída pelo funcionário.

<b>NOTA</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
0	0	0
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	1	8,33
6	0	0
7	3	25
8	4	33,33
9	3	25
10	1	8,33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Tabela 42: Nota atribuída à Qualidade de Vida no Trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Com relação à nota atribuída pelo funcionário, no que diz respeito à Qualidade de Vida presente no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa Vsoft, percebeu-se que dos 12 participantes, 8 (66,7%) participantes apontaram uma boa nota (entre 8 e 10), e 4 (33,3%) participantes apontaram nota abaixo do grau de satisfação (entre 5 e 7). Dessa maneira, a maioria dos participantes desta pesquisa apontou possuir uma boa Qualidade de Vida no Trabalho.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DADOS OBTIDOS

Entende-se, neste estudo, que por meio da opinião dos funcionários do departamento de Planejamento e Desenvolvimento (P&D) da Vsoft, é possível compreender a sua Qualidade de Vida no Trabalho, dessa maneira, facilitando o entendimento, por parte da empresa, dos aspectos que interferem no bem-estar do indivíduo, possibilitando que a mesma possa desenvolver ações de melhorias.

No que diz respeito ao critério compensação justa e adequada, constatou-se que a maioria dos participantes não está de acordo com o seu salário, o que acontece também com a concordância quanto à equidade externa. Porém demonstraram receber o mesmo que os colegas que praticam as mesmas atividades, revelando a existência de equidade interna, concordância esta que também ocorreu em relação aos benefícios sociais.

Com relação às condições de trabalho houve grande aceitação dos indivíduos em relação a todos os indicadores que compõem esta categoria: adequação da carga horária de trabalho, condição de segurança e prevenção de acidentes, limpeza e organização do ambiente de trabalho, dificuldades relacionadas ao aspecto físico, disponibilidade de equipamentos e materiais, e ausência de desgaste emocional e sofrimento psicológico.

Quanto ao uso de desenvolvimento de capacidades, também houve grande índice de concordância por parte dos participantes, onde grande maioria afirmou ter autonomia sobre assuntos importantes, ainda mostraram-se de acordo com as atividades realizadas, e revelaram ter identidade nas tarefas. Nesta categoria destacam-se ainda a unanimidade quanto ao uso de conhecimentos e habilidades na realização das tarefas, e quanto à obtenção das informações mais relevantes para execução das atividades.

Com relação às oportunidades de desenvolvimento e segurança, verificou-se que pouco mais da metade dos funcionários revelou encontrar uma possibilidade de carreira na

empresa, porém mais da metade dos funcionários afirmou não haver os investimentos necessários para o crescimento pessoal. Nesta categoria ainda foi revelada uma satisfação quanto à segurança e estabilidade no emprego.

No que tange aos critérios relacionados à integração social na organização, constatou-se que na visão de um pouco mais da metade dos funcionários existe uma igualdade de oportunidades de crescimento, como ainda, na visão de quase totalidade dos participantes não há discriminação no ambiente de trabalho, e todos responderam haver um relacionamento baseado no respeito mútuo e companheirismo. Percebe-se também que na percepção dos funcionários existe uma integração entre os funcionários fora do ambiente de trabalho.

Com relação ao critério Constitucionalismo, percebe-se que há grande aceitação de todos os indicadores que formam esta categoria: direitos trabalhistas respeitados, privacidade pessoal e liberdade de expressão no ambiente de trabalho.

Quanto ao critério “o trabalho e o espaço total na vida”, verificou-se que a carga horária de trabalho não interfere a vida de quase totalidade dos funcionários. Todos os participantes responderam haver equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e afirmaram haver tempo para convívio em família. Porém quanto ao planejamento adequado, a maioria dos funcionários afirmou não serem informados de maneira antecipada sobre os cursos e treinamentos realizados pela empresa. Mais da metade dos funcionários ainda afirmou que a participação em cursos e treinamentos é realizada fora do horário de trabalho.

Com relação à relevância social da vida no trabalho, verificou-se que existe reconhecimento para as atividades prestadas pelos funcionários, porém metade dos participantes respondeu não haver responsabilidade social da instituição. Todavia, quase totalidade dos funcionários respondeu haver responsabilidade quanto aos produtos e serviços e pelos empregados.

Após esta síntese dos resultados, pôde-se constatar que os indicadores nos quais a empresa necessita de uma implantação de ações de melhorias são: salário justo e adequado, equidade externa, possibilidade de carreira, crescimento pessoal, igualdade de oportunidades e crescimento, planejamento adequado, trabalho fora do horário, e responsabilidade social da instituição.

Por meio da compreensão dos resultados é possível sugerir ações de melhorias para os indicadores que não demonstraram um bom índice de satisfação. Dessa maneira no próximo capítulo serão reveladas as ações de melhoria por meio da metodologia 5w2h ressalta-se que um plano de ação pode atingir mais de um dos indicadores criticados.

#### 4.5.1 Ações de melhoria

Vieira Filho (2003) afirma que o plano de ação também é chamado de 5w2h, essa sigla representa as iniciais das palavras em inglês, *why, what, where, when, who, how e howmuch* que em português quer dizer respectivamente, por que, o que, onde, quando, quem, como e quanto custa. É uma importante ferramenta para planejar as ações de melhorias. Frente a isso, alicerçou-se nesse plano para elencar sugestões de ações a respeito dos indicadores mais criticados pelos participantes da pesquisa, conforme segue.

Plano de ação Objetivo: Alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho								
Categorias	Indicador	O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Compensação justa e adequada	- Salário justo e adequado; - Equidade externa	Plano de cargos e salários	Sócios	Até junho de 2013	Departamento de P&D	Garantir o equilíbrio externo e interno de salários	Descrever, especificar e estruturar os cargos. Elaborar uma matriz salarial	R\$ 9.000,00
Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidade carreira;	Implantação de um Plano de Carreira.	Sócios	Até agosto de 2013	Departamento de P&D	Atrair e reter talentos	Fazer um diagnóstico das reais necessidades da empresa e definir formas de transposição de cargos e dos perfis dos profissionais	Custos com consultoria R\$ 2,500,00
Integração Social na Organização	Igualdade de oportunidades e crescimento		Sócios	Até agosto de 2013	Departamento de P&D	Proporcionar oportunidades de crescimentos iguais	Propor plano de carreira para todos os cargos visando à maior visibilidade e transparência	
O trabalho e o espaço total na vida	Planejamento adequado	Marcar reuniões informando os dias e conteúdo dos treinamentos e cursos	Sócios	A partir de novembro de 2012	Departamento de P&D	Possibilitar uma programação por parte dos funcionários e aumentar o índice de participação nos cursos	Informar sobre as reuniões no horário de trabalho. E realizá-las no ambiente de trabalho visando à participação de todos.	-----
O trabalho e o espaço total na vida	Trabalho fora do horário	Marcar os treinamentos e cursos nos horários de trabalho	Sócios	A partir de novembro de 2012	Departamento de P&D	Não interferir nos afazeres pessoais dos funcionários. Aumentar o número de participantes.	Reservar um expediente da semana para treinamentos e cursos, quando necessário, de maneira que não atrapalhe no desenvolvimento das demais atividades.	-----
Relevância Social do trabalho na vida	Responsabilidade da instituição	Coleta seletiva de lixo	Sócios	A partir de janeiro de 2013	Departamento de P&D	Promover a Responsabilidade social da Instituição	Destinar socialmente responsável os resíduos por meio de lixeiras específicas devidamente identificadas	R\$ 300,00

Quadro 8: Plano de ação. Sugestões de melhorias.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

As ações de melhorias foram voltadas às categorias que tiveram os menores índices de concordância por parte dos participantes da pesquisa. E foram elas: Compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, o trabalho e o espaço total na vida e a relevância social do trabalho na vida. As sugestões atingirão os seguintes indicadores: salário justo e adequado, equidade interna, possibilidade de

carreira, igualdade de oportunidades e crescimento, planejamento adequado, trabalho fora do horário, e responsabilidade da instituição. E terá um investimento total de R\$ 11.800,00 relativo à coleta seletiva de lixo, e a implantação de um plano de cargo carreira e salários.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O homem contemporâneo deu uma maior ênfase à qualidade de vida durante sua existência, fazendo com que ela esteja presente em boa parte dos aspectos de sua vida, tais como: vida pessoal, lazer, convívio social e em família e trabalho. A literatura sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) nos revela a importância do bem-estar do homem em seu trabalho. Nesse contexto, este estudo buscou compreender a gestão da qualidade de vida no trabalho na percepção dos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação, a Vsoft.

Partindo-se deste pressuposto compreender a gestão da qualidade de vida no trabalho na percepção dos funcionários do departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da Vsoft foi definido como objetivo geral do estudo, e para auxiliar no alcance deste objetivo foram definidos três objetivos específicos: identificar as atividades voltadas para o desenvolvimento à qualidade de vida no departamento de P&D da Vsoft; apontar o que pensam as pessoas sobre a qualidade de vida no trabalho no contexto da realidade analisada; e sugerir ações de melhorias para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho no departamento de P&D da Vsoft.

Para o alcance do primeiro objetivo específico verificou-se que até a elaboração deste estudo, a empresa estudada não possui algum modelo de gestão formal ou sistematizado e oficial, envolvendo a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários; entretanto, realiza algumas ações que atendem alguns aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho, conforme destacado no modelo de Walton (modelo que serviu de base para este estudo), indicadores estes que foram constatados por meio não só do questionário aplicado, como também da observação e da consequente análise do autor do estudo na visita realizada na empresa, nas informações repassadas pelos diretores e funcionários, e na entrevista semi-estruturada respondida pelo autor.

Com relação ao segundo objetivo específico foi possível apontar o nível de concordância dos funcionários do departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da Vsoft a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, por meio da aplicação de um questionário

com 35 (trinta e cinco) questões, baseado no modelo de Walton, onde os participantes relataram suas percepções a respeito das oito categorias do modelo e de seus respectivos indicadores. Onde se destacou com bom nível de aceitação as categorias condições de trabalho, constitucionalismo, e oportunidades de uso e desenvolvimento da capacidade.

Após a realização do segundo objetivo específico foi possível sugerir ações de melhorias para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho no departamento de P&D da Vsoft, e consequentemente atingir o terceiro objetivo específico. Ações estas que foram direcionadas aos indicadores que tiveram baixo nível de satisfação por parte dos funcionários ao responder o questionário. Dessa maneira, foi realizado um plano de ação, baseado no método 5w2h, com o objetivo de alcançar a qualidade de vida no trabalho nas categorias e indicadores nos quais os participantes mostraram-se insatisfeitos. Nesse contexto, o plano de ação foi direcionado às categorias compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, o trabalho e o espaço total na vida, e a relevância social do trabalho na vida. Sendo assim, o plano de ação direcionou-se ainda para os seguintes indicadores: salário justo e adequado, equidade externa, possibilidade de carreira, igualdade de oportunidades e crescimento, planejamento adequado, trabalho fora do horário e responsabilidade da instituição. Já as ações sugeridas foram: definição de mecanismos de agregação salarial, implantação de um plano de carreira, marcar reuniões informando os dias e o conteúdo dos treinamentos e cursos, marcar os cursos e treinamentos no horário de trabalho e realizar uma coleta seletiva de lixo.

No que diz respeito ao objetivo geral, que se define em compreender a gestão da qualidade de vida no trabalho no departamento de P&D da Vsoft, foi possível realizá-lo com o auxílio dos três objetivos específicos, onde contribuíram para tal compreensão: o questionário baseado no modelo de Walton englobando oito categorias relacionadas à qualidade de vida no trabalho, os funcionários que se disponibilizaram em responder atentamente a todas as questões, um dos sócios ao oferecer informações da empresa e participar da entrevista semi-estruturada, e a observação do autor do estudo quanto às percepções expostas pelos participantes. Pode-se compreender que de maneira geral, a gestão da qualidade de vida do departamento de P&D da empresa Vsoft possui bom nível de aceitação por parte dos funcionários do referido ambiente de trabalho, tendo em vista que grande maioria dos indicadores apresentou um bom índice de concordância. Porém das oito categorias, cinco apresentaram ao menos um indicador com baixo nível de aceitação aos quais foram sugeridos ações de melhorias conforme o plano de ação.



A limitação da pesquisa se refere ao fato de algumas vezes os participantes não revelarem sua real opinião, embora não tenha seus nomes revelados.

Acrescenta-se a conclusão deste trabalho a necessidade das empresas investirem na gestão da qualidade de vida no trabalho, e se mostrar preocupada com o bem-estar do profissional, implantando políticas visando o benefício dos mesmos.

Para trabalhos futuros recomenda-se à Organização a aplicação das ações de melhorias presentes neste estudo, e após a implantação de tais melhorias, realizarem uma comparação por meio de um questionário equivalente ao utilizado neste estudo entre o “antes das ações” e o “depois das ações” para assim poder revelar a possível influência das sugestões de melhorias aqui citadas na qualidade de vida dos funcionários. Ainda sugere-se um estudo sobre a QVT englobando todos os departamentos da empresa, como também um estudo específico sobre as atividades de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, C.P. de. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, I **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro. Elsevier 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. v.1. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. v.3. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Berganini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DEJOURS C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Selma Lancman& Laerte I. Szneman (organizadores). Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DEJOURS, C. et. al. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FEIGENBAUM, A.V. Controle de qualidade total. 40. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FERNANDES, E.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador. Casa Qualidade, 1996.
- FERREIRA, P.P. **Administração de pessoal**: relações industriais, 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- FRANÇA, A.C.L. e ALBUQUERQUE, L.G.**Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**: o *stress* a expansão do conceito de qualidade de qualidade total. Revista da administração, São Paulo, abril/junho 1998.
- GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G.R. *Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology*.vol. 60, nº 2, 1975.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1992.

LIMA, I.S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações**: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. 1995. Florianópolis. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBOS, J. **Comportamento Organizacional**: Leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978.

LOPES, S.P. **Análise da qualidade de vida no trabalho sob os critérios propostos no modelo de Walton**: um estudo de caso na Equisul. 2003. 66p. Monografia (Graduação) – curso de administração – Habilitação em comércio exterior, Universidade do Vale do Itajaí, São José.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MONACO, F. de F. e GUIMARÃES, V.N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v.4, n.3, set./dez., p.67-88, 2000.

NADLER, D.A.; LAWLER III, E.E. **Calidad de vida de trabajo**: perspectivas y orientaciones. *Organizational Dynamics*, Winter, 1983.

OLIVEIRA, A.C. de **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo Walton**: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados. 2006. 91p. Monografia (Graduação) – curso de administração – Habilitação Serviço, Universidade do Vale do Itajaí, São José.

**Revista Exame-Você SA**.ed. (2009) Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar.

RODRIGUES, M. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ªed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROSA, M.A.S. **Qualidade de vida no trabalho**: análise do caso de trabalhadores de uma empresa do ramo de metalurgia de Ponta Grossa-Pr. 2006. 109p. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa.

SILVEIRA, M.C. **A qualidade de vida dos profissionais de enfermagem que atuam no centro cirúrgico**. 2003. 114p. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TANKE, M. L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004. (Thomson Learning).

TOLEDO, F. de **Administração de pessoal: relações industriais; Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1977.

TOLFO, S. R. e PICCININI, V.C. “**As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho**: Disjunções entre a teoria e a prática”. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, V.5, n.1, p.165-193, jan/abril. 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. “**Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**”. São Paulo: Futura 1998.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho: origem evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: Pioneira, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, A. **Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, D.F. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v.11, n.2,41-6, julho, 1996.

VSOFT disponível em: <[www.vsoft.com.br](http://www.vsoft.com.br)> Acesso em: 28 e 29 de Set. de 2012.

WALTON, R. E. *Quality of Working Life: What is it?* Sloan Management Review, vol. 15, nº1, 1973.

WERTHER, W.B. e DAVIS JR, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, D. **Problemas e soluções sobre a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1979.

## APÊNDICES

Apêndice a – Questionário aplicado ao departamento de P&D da Vsoft.

Pesquisa Acadêmica

### Prezado Colaborador

Solicitamos a vossa gentileza de responder ao questionário de pesquisa para concluir um estudo que busca analisar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Vsoft Tecnologia. Esclarecemos que o questionário não será identificado, logo se sinta tranquilo para responder as questões de forma verdadeira.

Leia com atenção cada questão e escolha a melhor opção de resposta conforme sua opinião.

Agradeço sua colaboração nesta pesquisa.

**1. Idade**      1.1 ( ) 18 à 25 anos      1.2 ( ) 26 à 35      1.3 ( ) 36 à 45      1.4 ( ) Acima de 45.

**2. Sexo**      2.1 ( ) Masculino      2.2 ( ) Feminino

### 3. Escolaridade

3.1 ( ) Ensino Fundamental incompleto

3.4 ( ) Ensino Fundamental Completo

3.2 ( ) Ensino Médio incompleto

3.5 ( ) Ensino Médio Completo

3.3 ( ) Ensino Superior incompleto

3.6 ( ) Ensino Superior Completo

### 4. Tempo de empresa

4.1 ( ) Menos de 1 ano    4.2 ( ) 1 a 5 anos    4.3 ( ) 6 a 10 anos    4.4 ( ) Acima de 10 anos.

### 5. Área de trabalho

5.1 ( ) Pesquisador

5.2 ( ) Desenvolvedor

5.3 ( ) Analista

5.4 ( )

Outros \_\_\_\_\_

### 6. Estado Civil

6.1 ( ) Solteiro (a)

6.2 ( ) Casado (a)

6.3 ( ) Viúvo (a)

6.4 ( ) Separado (a)

6.5 ( ) Divorciado (a)

6.6 ( ) Outros \_\_\_\_\_

		Sim	Não
1	O salário que você recebe é justo e adequado às tarefas que realiza na Vsoft Tecnologia?		
2	O salário é equivalente ao dos seus colegas de trabalho que fazem as mesmas atividades na empresa?		
3	O seu salário é equivalente ao dos profissionais que desenvolvem as mesmas tarefas em outras empresas?		
4	O oferecimento de benefícios sociais tais como: plano de saúde e odontológico, bolsa de estudos, auxílio creche e convênios; é um indicativo de Qualidade de Vida no Trabalho?		
5	A carga horária é adequada para a execução das suas atividades e tarefas de trabalho?		
6	As condições de segurança e prevenção de acidentes garantem sua integridade física no ambiente de trabalho?		
7	A empresa oferece um local de trabalho limpo e organizado aos seus funcionários?		
8	Você sente alguma dificuldade relacionada ao aspecto físico para realizar seu trabalho?		
9	A empresa disponibiliza os equipamentos e materiais necessários para execução de suas atividades?		
10	O seu trabalho está associado a desgaste emocional e sofrimento psicológico?		
11	Você tem autonomia para decidir sobre assuntos importantes que afetam sua atividade no trabalho?		
12	Você está satisfeito com os resultados obtidos no seu trabalho?		
13	As tarefas que você realiza estão de acordo com sua função?		
14	Você utiliza seus conhecimentos e habilidades para desempenhar seu trabalho?		
15	A empresa oferece as informações necessárias para executar seu trabalho adequadamente?		
16	Você considera o trabalho como uma forma de crescimento e realização pessoal e profissional?		
17	A Vsoft Tecnologia oferece oportunidade de crescimento profissional?		
18	A empresa investe na sua capacitação com treinamentos e cursos?		
19	Você sente-se seguro e estável trabalhando nesta empresa?		
20	As oportunidades de crescimento são iguais para todos os funcionários?		
21	Na empresa seus colegas são discriminados pela aparência, estilo de vida, sexo, raça ou religião que possuem?		
22	O relacionamento entre os funcionários é baseado no respeito mútuo e companheirismo?		
23	A empresa proporciona integração entre os funcionários fora do local de trabalho?		
24	A Vsoft Tecnologia cumpre as normas e regras previstas na Legislação Trabalhista?		
25	No ambiente de trabalho há respeito a sua privacidade e liberdade?		
26	Você tem oportunidade de expor suas idéias e implantar sugestões para melhoria da empresa ou do ambiente de trabalho?		
27	Sua carga de trabalho interfere e/ou atrapalha sua vida pessoal?		
28	Há equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, considerando sua carga de trabalho?		
29	Sua participação em cursos e treinamentos pela empresa são planejados e previamente agendados?		
30	Seus cursos e treinamentos são realizados fora do horário de trabalho?		
31	Seu horário de trabalho na Vsoft Tecnologia permite que você disponha de tempo para conviver com sua família?		
32	Os funcionários são reconhecidos pelos trabalhos que realizam?		
33	A empresa possui noção de responsabilidade social, ou seja, apóia iniciativas comunitárias?		
34	A empresa preocupa-se constantemente com os produtos e/ou serviços prestados aos clientes?		
35	Em relação ao seu trabalho, você sente-se valorizado pela empresa a ponto de perceber que a sua função é importante para Vsoft Tecnologia?		
36	Atribua uma nota de zero a dez à sua Qualidade de Vida no Trabalho:		

Apêndice b - entrevista semiestruturada realizada na Vsoft, e respondida por um dos sócios da empresa.



## **QUANTO À AÇÕES ADMINISTRATIVAS**

- 1. Como surgiu a empresa? De onde obteve a ideia de abrir a empresa? Qual a data de fundação?**

Eu tinha uma outra empresa chamada Systech que iniciei com mais 2 sócios quando tinha 17 anos. Após 2 anos estava descontente com o fato de haver uma carga maior de trabalho somente para mim e então decidi sair da sociedade. Meu sócio atual era cliente da Systech e quando falei que estava saindo ele me fez a oferta de trabalhar como gerente de 2 negócios dele. Depois de 1 ano como meu interesse sempre foi a área de desenvolvimento de software e alguns clientes me procuravam, propus a sociedade a qual existe até hoje.

- 2. Qual objetivo/missão da empresa?**

Nossa missão é “desenvolver soluções inovadoras em software, capazes de aperfeiçoar os processos, reduzir custos e aumentar o faturamento de seus clientes, sempre dentro de rigorosos padrões internacionais”.

- 3. Existe a presença de um administrador na empresa fazendo o 'papel real' de um administrador?**

A administração da empresa é compartilhada entre os 2 sócios onde um é graduado em Administração e o outro em Gestão de Varejo com foco em Marketing.

**4. Por que abrir uma empresa na área de TI?**

O sócio fundador é desenvolvedor de software auto-didata e tinha como projeto de vida trabalhar com aquilo que gostava de fazer.

**5. Em quais áreas está dividida a organização da empresa?**

- Diretoria
- Departamento Administrativo/financeiro
- Departamento Comercial
- Departamento de Suporte
- Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
- Consultoria Contábil (terceirizado)
- Consultoria Jurídica (terceirizado)
- Consultoria de Marketing (terceirizado)

**6. A empresa possui sócios? Caso afirmativo, esses sócios trabalham em outras funções?**

A empresa possui 2 sócios. Os Departamentos de Suporte e Pesquisa e Desenvolvimento com um e os Departamentos Administrativo/financeiro e comercial com outro.

**7. A empresa possui quantos funcionários diretos? E indiretos? Possui estagiários?**

São 5 estagiários. 15 diretos e 2 indiretos.

**8. A empresa possui quantos gerentes?**

A empresa não possui gerentes. Possui Supervisores de departamentos e eles são 3.



**9. Como é feito o controle de qualidade dos sistemas desenvolvidos?**

São 2 etapas:

- 1 - O desenvolvedor escreve o caso de teste em uma ferramenta interna chamada SAV.NET;
- 2 - Quando o release do software é liberado o pessoal do suporte técnico testa cada um dos casos e havendo falhas elas voltam para o desenvolvimento corrigir e o ciclo se repete até que tudo esteja funcionando como deve.

**10. Qual a relação da empresa com os concorrentes?**

Nós procuramos conhecer nossos concorrentes em relação ao que oferecem, seus preços e formas de trabalhar. Dessa forma podemos aprimorar nosso trabalho e oferecer diferenciais.

**11. A empresa foca em apenas uma área de TI ou em mais de uma? Caso afirmativo, como é feito o controle dos diversos setores da empresa? Por que trabalhar em diferentes áreas de TI em uma mesma empresa?**

A empresa atua nas áreas de ERP, Segurança, Mobilidade e Internet. Controlamos isso dividindo as pessoas em equipes que trabalham em produtos específicos. Dessa forma é como se existissem 4 diferentes empresas dentro de uma só.

Trabalhamos em diferentes áreas pelo fato de surgirem oportunidades de negócio interessantes que não puderam ser deixadas de lado. Porém, vislumbramos que no futuro deveremos transformar cada uma dessas divisões em empresas separadas, inclusive já está em fase de planejamento fazer isso com uma delas.

**12. A empresa já passou por momentos em que "demissões" foram necessárias? Por quê?**

Sim. Tivemos algumas poucas situações em que os indivíduos não conseguiram se integrar a forma de trabalho da empresa. Também passamos por momentos em que se fazia necessário a redução de custos.

**13. A empresa já mudou o foco de desenvolvimento de um determinado trabalho por problemas administrativos?**

Não.

**14. A empresa tem parcerias com outras empresas? Do governo ou privadas? Caso afirmativo, quais empresas? E qual a importância delas para o desenvolvimento da empresa?**

Mantemos parcerias oficiais com Microsoft, Motorola, Henry Equipamentos e CNPq.

Cada uma tem seu nível de importância. A Microsoft por ser uma gigante na área de software e nos fornecer ferramentas para desenvolvimento de nossos softwares além de suporte técnico. A Motorola por ser uma grande fornecedora de dispositivos móveis para empresas e governo (nossa divisão de Mobilidade trabalha com essa área) e nos prover acesso a esses dispositivos por um baixo custo além de suporte técnico. A Henry Equipamentos por ser o segundo maior fabricante de equipamentos de controle de acesso e ponto do Brasil. Nossos sistemas na área de segurança são integrados com estes equipamentos e isso nos permite a realização de negócios em conjunto.

O CNPq é um importante parceiro que atualmente financia nossa pesquisa que visa desenvolver o primeiro algoritmo multi-biométrico do Brasil, produto que irá consolidar nossa participação no mercado de segurança.

**15. Quais as ações de marketing que a empresa realiza?**

Utilizamos bastante anúncios patrocinados em ferramentas de pesquisa como o Google e participamos de feiras. Mas a principal ação de marketing nossa é realizar trabalhos bem feitos para que ocorra o marketing natural através da indicação de clientes.

**16. Existem reuniões com as equipes? Com que frequência?**

Realizamos reuniões de acompanhamento semanais com as equipes.